





# İÇİNDEKİLER

## Önsözler

<i>Ekonomi Bakanı</i> . . . . .	5
<i>Ekonomi Bakan Yardımcısı</i> . . . . .	7
<i>Ekonomi Bakanlığı Müsteşarı</i> . . . . .	9

## 1. Giriş . . . . . 11

1.1. Kamu Politikasına Davranışsal Bakış . . . . .	11
1.2. Bizim Hikayemiz . . . . .	15

## 2. Davranış Bilimlerinin Temelleri . . . . . 21

2.1. Davranışsal İktisat: Dünü, Bugünü . . . . .	21
2.2. Temel Terimler . . . . .	23
2.2.1. İkili Sistem . . . . .	23
2.2.2. Beklenti Teorisi (Prospect Theory) . . . . .	26
2.2.3. Sınırlı Rasyonellik . . . . .	29
2.2.4. Sıklıkla Karşılaşacağınız Diğer Terimler . . . . .	31

## 3. Davranış Bilimleri Alanında Türkiye'deki Akademik Çalışmalar . . . . . 48

3.1. Risk ve Belirsizlik Durumlarındaki Davranışlar - <i>Özlem Özdemir</i> . . . . .	48
3.2. Pazarlıkta Performans Bilgisi, Üretim Belirsizlikleri ve Öznel Hak Sahipliği Algıları - <i>Emin Karagözoğlu, Arno Riedl</i> . . . . .	54
3.3. Sabancı Üniversitesi Davranış Analitiği ve Görselfeltirme Laboratuvarı Akademik Çalışmalardan Özetler . . . . .	56
3.3.1. Zamansal - Mekansal Davranışsal Veri Analitiği Yöntemleriyle Finansal Risk Analizi ve Tahmini - <i>Vivek K. Singh, Burçin Bozkaya, Alex Pentland</i> . . . . .	56
3.3.2. Davranış Analitiği Yöntemleri Yardımıyla Müşteri Fatura Ödeme Tahmini - <i>Mohsen Bahrami, Burçin Bozkaya, Selim Balcısoy</i> . . . . .	56
3.3.3. Kentsel Alışveriş Davranışını Açıklama Sosyal Köprülerin Rolü <i>Xiaowen Dong, Yoshihika Suhara, Burçin Bozkaya, Vivek K. Singh, Bruno Lepri, Alex Pentland</i> . . . . .	57

3.4. Davranışsal Piyasa ve Mekanizma Tasarım <i>Serkan Küçükşenel ve Ü. Barış Urhan</i> . . . . .	59
3.5. Enflasyon Algısını Etkileyen Faktörlerin Davranışsal İktisat Yaklaşımı ile Analizi: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Örneği <i>Şule Gündüz, M. Banu Durukan, Seçkin Yıldırım</i> . . . . .	62
3.6. SMS Mesajı ile Kredi Kartı Borç Bakiyesi Bildiriminin Kredi Kartı ile Harcama Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Uygulama Önerisi <i>Beyhan Özilhan Dönmez, Shihomi Ara Aksoy, İbrahim Özkan</i> . . . . .	65
3.7. Geleceğin Davranışsal Ekonomistlerinin Davranışsal Ekonomik Projeleri <i>Shihomi Ara Aksoy</i> . . . . .	70
3.8. Organ Bağışına Davranışsal İktisat Yaklaşımı <i>Zeynep B. Uğur</i> . . . . .	78
<b>4. Davranışsal Kamu Politikaları</b> . . . . .	83
4.1. Seçim Mimarisi . . . . .	83
4.2. Liberal Yönlendirme . . . . .	87
4.3. Davranışsal Kamu Politikalarının Olmazsa Olmazları <i>Simon Ruda, Handan Wiesmann, Martin Sweeney</i> <i>(Behavioral Insights Team)</i> . . . . .	92
4.4. Rastgele Kontrol Deneyi . . . . .	102
<b>5. Ekonomi Bakanlığı'nın Çalışmaları</b> . . . . .	108
5.1. Rastgele Kontrol Deneyi 1 : Ekonomi Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet destekleri hakkında farkındalık yaratılması . . . . .	108
5.2. Rastgele Kontrol Deneyi 2 : İhracata yönelik devlet destekleri kapsamında firmaların eksik belge tamamlama sürelerinin kısaltılması . . . . .	117
<b>6. Türkiye'deki Davranışsal Kamu Politikası Uygulamaları</b> . . . . .	123
6.1. Dünya Bankası Tarafından Yürütülen Projeler - <i>World Bank</i> . . . . .	123
6.2. "Daha Yeşil Bir Türkiye'yi Birlikte İnşa Edelim" Projesi . . . . .	126
6.3. Bireysel Emeklilik Otomatik Katılım Sistemi (OKS) . . . . .	127
<b>7. Dünya Örnekleri</b> . . . . .	129
7.1. Davranışsal Kamu Politikası Birimlerinin Genel Durumu . . . . .	129
7.2. Uygulama Örnekleri . . . . .	131

7.2.1. Eğitim . . . . .	133
7.2.2. Sağlık . . . . .	140
7.2.3. Enerji . . . . .	146
7.2.4. Ekonomi . . . . .	150
7.2.5. Çevre . . . . .	153
7.2.6. Sanayi . . . . .	156
7.2.7. Finans ve Bankacılık . . . . .	157
7.2.8. İstihdam . . . . .	160

## **8. Ekonomi Bakanlığı Aksiyon Planı . . . . . 165**

8.1. Giriş ve Yöntem . . . . .	165
8.2. Potansiyel Müdahale Alanları . . . . .	166
8.2.1. Türkiye'nin e-Ticaret ve e-İhracat Performansının Geliştirilmesi . . . . .	168
8.2.2. İhracatta Ara Malı İthalat Bağımlılığının Azaltılması . . . . .	176
8.2.3. Sürekli İhracatçı Sayısının Artırılması . . . . .	183
8.2.4. Potansiyel Yabancı Yatırımcılar Nezdinde Yatırım Ortamı Algısının Güçlendirilmesi . . . . .	190
8.2.5. TAREKS Sınıflandırmasına Başvuruların Artırılması ve Ürün Güvenliği ve Denetimi Süreçlerinin İyileştirilmesi . . . . .	197
8.2.6. İhracatta Sektör ve Pazar Çeşitliliğinin Artırılması . . . . .	205
8.2.7. Ürün Geri Çağrımalarının Etkinliğinin Artırılması . . . . .	213
8.2.8. Mesai Saatlerine Uyumun Artırılması . . . . .	220
8.2.9. Kurum İçi İletişim, Katılımcılık ve İnisiyatif Alma Kültürünün Geliştirilmesi . . . . .	223
8.2.10. Ekonomi Bakanlığı Personelinin İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması . . . . .	228
8.2.11. İhracatçı Birlikleri Uzmanlarının İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması . . . . .	236
8.2.12. Yurtdışı Teşkilatlarında Verimlilik ve Motivasyon İsteğinin Artırılması . . . . .	241
8.3. Ekler . . . . .	248

## **9. Notlar . . . . . 259**



## Önsöz

Değerli okuyucu,

Bildiğiniz üzere ülkemiz için her alanda belirlediğimiz büyük hedeflerimiz var. Bu hedeflere ulaşmak için adım adım stratejiler ve eylemler oluşturup emin adımlarla yürümüye devam ediyoruz.

Bu yolculuğumuzda sürekli iyi uygulama örneklerini takip etmekte ve ülkemiz özelinde uygulanabileceğini düşündüğümüz alanlarda gerekli önlemleri hızlı bir şekilde almaktayız. Elinizde tuttuğunuz bu kitap ve bu kitabı hazırlayan ekibimiz işte tam da böyle bir yaklaşımın sonucu.

Davranışsal Ekonomi bir disiplin olarak 2002 yılında Daniel Kahneman'ın aldığı Nobel Ödülü'nden sonra dünya çapında büyük bir ivme yakalamış ve 2017 yılında Richard Thaler'a verilen Nobel Ödülü ile bu ivmenin kamu üzerinde de büyük etkileri olduğu bir anlamda tescillenmiştir.

Bakanlığımız gerek dış ticaret politikalarının yönlendirilmesi, gerek yatırım teşvik uygulamaları ve ürün güvenliği gibi birçok alanda sahada olan ve vatandaşa dokunan bir Bakanlıktır. Biz bu çerçevede davranışsal prensipler doğrultusunda vatandaşlarımızın doğru kararları almalarına yardımcı olacak çalışmalarımıza 2015 yılında başladık ve 2017 yılı sonu itibarı ile Türkiye'nin ilk Davranışsal Kamu Politikaları Birimi'ni Bakanlığımızda kurduk.

Söz konusu Birim ile birlikte hem davranışsal alanda hem de kanıt odaklı politika alanında ülkemizde yeni bir sayfa açtığımıza inanıyoruz. Bu iki alan dünya üzerindeki birçok politikacı ve bürokratin son dönemde aktif olarak üzerinde çalıştıkları alanlardır. Bizim Türkiye olarak farkımız ise akademisyenlerimiz, bürokratlarımız ve sivil toplum kuruluşlarımız ile beraber daha geniş kapsamlı bir çerçevede faaliyetlerimize devam etmemizdir.

Davranışsal Kamu Politikaları Birimi bugüne kadar yaptığı çalışmalarıyla Türkiye'nin kamu tarafından düzenlenen ilk Rastgele Kontrol Deney'lerini gerçekleştirmiş olup bu alandaki deneyimi hem ulusal hem de uluslararası alandaki aktörlerle paylaşmaktadır.

Bu kitap da aynı gayeye hizmet eden önemli bir eserdir. Amacımız geliştirilen politikaların bilimsel, deney odaklı ve insana dokunan bir şekilde tasarlanmasıdır. Bu tasarımın gerçekleştirilmesi için politika yapım süreçlerine istatistik, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok alanın entegre edilmesi gerekmektedir. Bu işbirliğinin sağlanması ancak bu kitapta olduğu üzere geniş katılımlı bir tabanda mümkün görülmektedir.

## Kamu Politikası Tasarımında Davranışsal Yaklaşım

Bakanlığımız bu alanın Türkiye'deki ilk ve en önemli temsilcisi olarak hem uluslararası literatürü yakından takip etmekte hem de Türk toplumunun kültürel yapısını göz önüne alarak bu topraklarda karşılık bulacak kanıt odaklı politikalar tasarlamak için çalışmaktadır.

Şüphesiz önümüzde kat edilecek uzun bir yol var. Anlayış değişiklikleri, özellikle kamu gibi yerleşik yapılarda hiçbir zaman kolay olmamıştır. Biz, tüm bu gerçekleştirdiğimiz faaliyetler kapsamında akademisyenlerimizin de katkılarıyla bu değişimin bir parçası hatta itici gücü olmak için var gücümüzle çalışmalarımıza devam edeceğiz.

Sizleri de bu yolculukta yanımızda görmekten memnuniyet duyarız.

T.C. Ekonomi Bakanı

**Nihat ZEYBEKÇİ**



## Önsöz

Günümüz dünyasında, artık pek çok ülke kamu politikalarının daha iyi çalışması için psikoloji, bilişsel bilim, örgütsel davranışları da içeren davranışsal ekonomiyi ve sosyal bilimleri politika üretim sürecine dahil etmektedir. Richard Thaler'ın bu konuda kazandığı 2017 Nobel Ödülünün de ivme katmasıyla birlikte, dünyadaki pek çok devlet davranışsal ve deneysel yöntemleri politika süreçlerine dahil etme kapasitelerini artırmaya başlamıştır.

Ekonomi Bakanlığı olarak, ülkemizin büyüyen ekonomiler arasındaki yerini her geçen gün daha ileriye taşıma amacına katkı sağlama çabasıyla, bu davranışsal yöntemleri kullanan ülkeler arasında yerimizi almayı başardık. Türkiye'nin ilk davranışsal kamu politikaları birimini bünyemizde kurduk, sahaya inerek insanların bakış açısını yansıtan bilgileri topladık ve gerçekleştirdiğimiz deneyler sonucunda insan odaklı politikalar üretmeye başladık.

Davranışsal öğelerin kamu politikalarını biçimlendirmede her geçen gün daha fazla kullanılacak olması, özellikle kamu tarafı olarak bu kavramlarla tanışma gerekliliğimizi de her geçen gün artırmaktadır. Bu kapsamda, sizlere bu kitapla birlikte, terimlerden teorilere davranışsal ekonominin temel prensiplerini, ülkemizdeki uygulama örnekleri ile eğitim, sağlık, enerji, ekonomi gibi çeşitli konularda dünyada ve ülkemiz akademisyenleri tarafından yapılan çalışmalarını bir arada sunmak istedik.

Ülkemizde de, kamu politikalarının davranışsal metotlarla geliştirilmesi sürecinin benimsenmesiyle birlikte, bu kitabın daha etkin kullanılacağını düşünüyor, ilerleyen yıllarda da Türkiye'den başka başka örneklerle zenginleşmesini umuyoruz.

Küreselleşen dünyada, ülkelerin artık başarılı olabilmek için politika geliştirme sürecine etki eden pek çok farklı değişkeni göz önünde bulundurması gerekirken, yapılan bu çalışmalar bizlere gösteriyor ki, bu politikaların merkezine insanı almak büyük fark yaratmaktadır. Tabi ki burada, insanoğlunun da oldukça karmaşık olduğunu unutmamak gerekir ki, davranışsal yöntemler de insan doğasının bu karmaşık yapısını çözmemize ve bu unsurları politikalarımıza yansıtmamıza yardımcı olacaktır.

Davranışsal kamu politikaları alanındaki uygulamaların büyük bir potansiyel taşıdığını biliyoruz. Bu nedenle, Bakanlığımız, etkili politikalar üretmek için insan odaklı bu davranışsal yaklaşımı sürdürmeye, test ederek öğrenmeye ve davranışsal kamu politikaları geliştirmeye devam edecektir.

## Kamu Politikası Tasarımında Davranışsal Yaklaşım

Umuyoruz ki bu kitap, bu potansiyelden tüm kamu kurumlarının daha fazla faydalanmasını sağlamak için önemli bir başucu kitabı olacak ve bu sistemleri daha iyi kullanabilen kamu kurumlarının inşasına katkı sağlayacaktır.

T.C. Ekonomi Bakan Yardımcısı

**Fatih METİN**

## Önsöz

Dünyada kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesinde hem insan odaklı hem de bilimsel verilere dayalı bir anlayışa doğru geçiş yaşanmaktadır. Politikaların amaçlarına ulaşması için hedef kitlenin davranışları dikkate alınmakta ve politikaların başarısı analiz edilerek gerekli geliştirmeler süratle gerçekleştirilmektedir.

Bakanlığımız kamudaki bu değişimi yakından takip etmekte ve stratejik hedeflerini bu prensiplere göre şekillendirmektedir. Bakanlığımızın 2018-2022 Stratejik Planı, dış ticaret ve yatırım politikalarını yenilikçi ve katılımcı bir yaklaşımla geliştirme misyonunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde gelişime açıklık, yenilikçilik ve küresel gelişmeleri takip gibi değerler Bakanlığımız politikalarına yön vermektedir.

Bakanlığımız politikaları oluşturulurken davranış bilimleri prensiplerinin kullanılması ve gelişmiş veri analizi teknikleriyle politikaların değerlendirilmesinin ihracatta sürdürülebilirlik ve çeşitlendirme, piyasaya kaliteli ve güvenli ürün arzı, yatırım potansiyelinin artırılması ve e-ihracatın kolay ve ulaşılır kılınması başta olmak üzere birçok stratejik hedefe katkı sağlayacağı muhakkaktır.

Bu kitap, gerek Bakanlığımız gerekse ülkemizdeki diğer kamu kurumlarının politikalarında davranış bilimleri prensiplerinin kullanılması için yol gösterici nitelikte olacak ve kamuda söz konusu prensiplerle ilgili farkındalık yaratılması ile dünyadaki iyi örneklerin takip edilmesi açısından önemli bir rol üstlenecektir. Bununla beraber, politikaların geliştirilmesi ve analizi süreçlerinde bu alanda çalışan akademisyenlerle işbirliği yapılması ve iletişimin sürekli kılınması bakımından da önemli bir araç olacaktır.

Hazırladığımız kitaba, ülkemizde konu ile ilgili çalışmalar yürüten akademisyenlerin yanı sıra dünyada davranışsal kamu politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına öncülük eden Dünya Bankası, OECD ve Davranışsal İçgörü Takımı gibi kuruluşlar da çalışmalarıyla katkı sağlamıştır. Ayrıca, dünyada sağlık, eğitim, ekonomi ve enerji gibi birçok farklı alanda yapılan çalışmalara yer verilerek ülkemizin tüm kamu kurum ve kuruluşları için faydalı bir eser olması amaçlanmıştır.

Kitapta, Bakanlığımızın halen yürütmekte olduğu iki farklı projenin planlama ve yürütme aşamalarına ilişkin bilgiler paylaşılmış, Bakanlığımızın görev ve faaliyetleri çerçevesinde öncelikli çalışma alanlarının detaylı bir şekilde anlatıldığı aksiyon planına da yer verilmiştir.

## Kamu Politikası Tasarımında Davranışsal Yaklaşım

Ekonomi Bakanlığı olarak vatandaşlarımızın refahını göz önünde bulundurarak yatırımcımızın ve ihracatçımızın ihtiyaçlarına uygun projeleri yenilikçi bir anlayışla planlamaya ve yürütmeye devam edeceğiz.

Yöneticilerimiz ve kitabı hazırlayan çalışma ekibinin özverili çalışmalarıyla hazırlanan bu kitabın ülkemize ve Bakanlığımıza hayırlı olmasını diler, hazırlık aşamasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

T.C. Ekonomi Bakanlığı Müsteşarı

**İbrahim ŞENEL**

# 1. Giriş

## 1.1. Kamu Politikasına Davranışsal Bakış

2002 yılında Daniel Kahneman'ın aldığı Nobel Ödülü'nden bu yana davranışsal ekonomi ve buna bağlı olarak kurulan Davranışsal Kamu Politikaları Üniteleri'nin kazandığı ivme herkesin dilinde. 2017 yılı Nobel İktisat Ödülü'nü alan Richard Thaler'in de bu popülerliği artırdığına şüphe yok. Ancak bu akımın temelinde yatan unsurun insan odaklı ve kanıta dayalı politika yapımı olduğu değerlendirilebilir. İnsanlar ve onların karar alma süreçleri klasik ekonomik teorinin arz-talep eğrilerinden çok daha karmaşık ve anlaşılması zor görünüyor.

Davranışsal teori işte bu noktada devreye girerek bu soruna alternatif bir çözüm öneriyor. İnsanların insan olduğunu kabul edip onları girdiye bağlı ve çıktısı belli bir matematiksel fonksiyon olarak görmezsek acaba daha insana dokunan politikalar üretebilir miyiz?



Bu sorunun cevabı için Davranışsal Kamu Politikaları Ünitelerini incelememiz gerekiyor.

Davranışsal Kamu Politikaları Üniteleri hali hazırda gelişmiş ülkelerin neredeyse tamamında faaliyetlerine Başkanlık ya da Başbakanlık makamlarına bağlı olarak devam etmektedir. Peki ne yapar bu Davranışsal Kamu Politikaları Üniteleri? Ufak dokunuşlarla vatandaşların doğru yönde karar almalarına yardımcı olur. Kitabımızın ilerleyen bölümlerinde konuyla ilgili birçok detaylı örneğe rastlayacağız. Fakat neredeyse örneklerin tamamında ortak olan birkaç nokta var. Mesela, yapılan müdahaleler hep ufak çaplı. Bazen bir sms mesajı, bazen bir cümle, bazen yeni bir form dizaynı... Müdahalelerde hiçbir zaman zorlama yok, yani müdahaleler bir yasal düzenlemeyle vatandaşa dayatılmıyor. Daha da önemlisi vatandaşın her zaman seçmeme hakkı var ve bu hak korunuyor. Liberal Yönlendirme (Liberal Paternalism) (Bkz. Bölüm 4) bölümünde detaylı olarak anlatılacağı üzere, amaç vatandaşın “doğru” eylemlerde bulunmasını sağlamak. “Doğru”nun ne olduğu ile ilgili detaylı açıklamaları ilgili bölümde bulabilirsiniz.

İsterseniz çok kısa bir örnekle Ünitelerin neler yaptığına bir bakalım. Genelde borcu bulunan vergi mükelleflerinin evine Maliye Bakanlığı imzalı mektuplar gelir. “Sayın Mükellefimiz” diye başlar ve “borcunuzu ödeyin” diyerek biter. Ciddi, resmi ve sıradan bir mektuptur gelen. Davranışsal İçgörü Takımı'nın (Behavioral Insights Team- BIT) ilk çalışmalarından birinde<sup>1</sup> bu mektubun sadece bir cümlesinin değiştirilmesinin bile milyonlarca İngiliz Sterlini ekstra gelir sağladığı görülüyor. Kimi insanda, bu mektuplarda yer verilen, diğer mükelleflerin birçoğunun borcunu zamanında ödemediği bilgisi etkili oluyor. Kimilerinde ise özellikle “İngiliz

vatandaşlarının” bu görevini yerine getirdiği bilgisi, milliyetçilik duygularını harekete geçirerek vergi ödeme isteğini artırıyor. Kullanılan yöntem aslında çok basit ve etkili. Seçilen nüfus, temsil bakımından benzer nitelikte olmasına dikkat edilerek biri kontrol üçü deney grubu olmak üzere dörde bölünüyor. Sonra da her gruba farklı bir mesaj verilerek geri dönüşler ölçülüyor. Tabii aslında bu sürecin arkasında çeşitli istatistiksel hesaplamalar mevcut. Bu konuyla ilgili detaylı bilgileri Rastgele Kontrol Deneyi ile ilgili bölümlerde bulabilirsiniz. (Bkz. Bölüm 4)

Bu alanda çalışmaya başlayan ilk ünite olan ve şu anda bu işin duayeni olarak birçok ülkeye bilgi transferi sağlayan BIT’in kuruluş hikayesi de ilginç. BIT bünyesindeki uzmanlar, BIT’in ilk kurulduğu zamanlar için oldukça radikal olan birçok kavramı politika yapıcılara anlatıp onları ikna etmek durumunda kalmışlar. Ünite’nin kuruluşu için her yolu deneyen David HALPERN en sonunda şu taahhüdü vermiş: Bizim kurulmamız için harcanacak bütçenin 10 katını devlete iki yıl içinde geri kazandıramazsak bizi kapatın.

Ve macera bu şekilde başlamış.

Çalışmalarına 7 kişi ile başlayan ekip şu anda 160 kişiyi geçmiş durumda ve birçok ülkeye bu konuda danışmanlık veriyor.<sup>2</sup> BIT’in kuruluş hikayesi ve sonrasında yaşananlar aslında dünyanın birçok yerinde kurulan ünitelerin yaşadığı ve yaşayacağı sorunlara ışık tutması açısından önemli.

Her ne kadar günümüzde üniteler artık ana akım olarak değerlendirilebilecek olsalar da dünyada kurulan ilk ünite olan BIT için işler o kadar da kolay olmamış. Zira kamu politikasına rastgele kontrol deneyleri, psikolojik unsurlar ve radikal artırımcılık (incrementalism) gibi bir çok aykırı fikri entegre etmek tahmin edebileceğiniz gibi kolay bir iş değil.

O yüzden ilk kuruldukları dönemde politikacılar haklı olarak ekibe çok temkinli yaklaşmaktaydı. İki – evet sadece iki – yıl içinde kendilerine ayrılan bütçenin 10 katı gelir sağlama hedefi koyulmuştu, aksi takdirde ünitenin kapatılmasına karar verilmişti. Bu arada BIT’in kuruluş bütçesi de son derece mütevazıydı, sadece 500.000 İngiliz Sterlini.<sup>3</sup> Şu an gelinen nokta göz önüne alındığında BIT muhtemelen İngiliz devletinin gerçekleştirdiği en önemli yatırımlardan biri olarak kabul edilebilir.

Şimdi 7 kişilik bir ekibiniz olduğunu ve kamuda bugüne kadar hiç denenmemiş konseptleri politikacıları ve bürokratları ikna ederek uygulamak ve sonuç almak zorunda olduğunuzu bir düşünün. Nereden başlıyorsunuz?

BIT için bu sorunun cevabı mümkün olan en küçük ve en etkili uygulamadan başlamak oldu. BIT ilk kurulduğunda büyük ve yeni programlar peşinde koşmadı, aksine son derece yönetilebilir alanlara yoğunlaştı. Tabii az önce bahsettiğimiz



10 kat geri dönüş sağlama şartı da işleri kolaylaştırmıyordu. Bu yüzden hem küçük hem de maddi olarak geri dönüşün yüksek olabileceği bir alan seçtiler ve yukarıda bahsettiğimiz vergi mektupları ile işe başladılar.

Küçük müdahalelerin devamlı olarak yapılmasının büyük etkiler doğuracağını savunan yeni bir alanın kamudaki savunucuları oldular. Bu alan radikal artırımcılıktı. Büyük politika değişiklikleri gerçekleştirmenin en büyük sıkıntısı sonuçların kestirilemez olmasının politika değişikliğinin büyüklüğü ile doğru orantılı olmasıdır. O yüzden politika değişikliklerinin ufak ve devamlı olması her zaman daha güvenli bir tercih olagelmıştır. Tabi bu yöntemin izlenebilmesi de o kadar kolay değildi. Zira yapısı gereği kamu sektörü ve bürokrasi değişikliğe, özellikle de sık yapılan değişikliğe açık değildir. Hukuki düzenlemelerin değiştirilmesi uzun ve zahmetli süreçlerdir. O yüzden genelde bu alanda çalışan kuruluşlar yasa ve mevzuat değişikliği gerektiren alanlardan ziyade düzenlenmemiş alanlarda çalışmayı tercih etmektedir.

BIT'in kuruluş hikayesini anlatan "Inside The Nudge Unit" adlı kitapta kamuda bir anlayış değişikliği gerçekleştirebilmenin deneyimlerle oluşturulmuş bir reçetesi yer almakta. Bu reçetenin adı APPLES: Administrative and Political Support, People, Location, Experimentalism and Scholarship. Bu çerçeveye bizim de Türkiye'deki çalışmalarımızı yürütürken baş ucu referanslarımızdan biri oldu. Şimdi isterseniz kısaca bu çerçeveyi açıklayalım.

Doğal olarak ilk başta "bürokratik destek" geliyor. Çünkü bürokrasiyi ikna etmeden kamu politikasında değişiklik yapmak mümkün değil. Peki bürokratları nasıl ikna edebiliriz? Bu konuda biz, ekip olarak şanslıydık. Gerek son yıllarda kamu kurumlarında değişime açık yöneticilerin varlığının artması, gerekse geçtiğimiz 8 senede dünyadaki ünitelerin kat ettiği etkileyici mesafeler ve bu ülkelerde alınan sonuçların sunulması bürokratik desteği sağlamak için yeterli oldu.

İkinci başlık "politik destek". Bürokrasinin ikna olması ne kadar önemliyse politik destek de en az bir o kadar önemli. Nasıl bürokratların yenilik ve gelişmelere açık kişiler olması önemliyse, politik desteğin sağlanması için politika ve bürokrasi arasında geçişi sağlayan kişilerin de değişime açık ve destekleyici olması da ilerlememizde kolaylık sağlayan bir unsur oldu.

Gelelim "insan" faktörüne. Buna aslında en önemli faktör diyebiliriz. Alanda çalışılacak uzmanların farklı ve belirli alanlarda tecrübe sahibi olması çok önemli. Ek olarak bilgi sahibi olmak da tek başına yeterli değil. O bilgiyi eylemlere dönüştürebilecek, basamak basamak yöneticileri ikna edebilecek ve 360 derecelik bir yaklaşımla kamuya bakabilecek insanlarla ancak böyle köklü değişiklikler gerçekleştirilebilir.

Kitapta sayılan başarı faktörleri arasında neden “yer” diye bir başlık var diyebilirsiniz. Yer önemli çünkü farklı disiplinlerde çalışan aktörlerin bir arada bulunması gerekiyor. Yer, BIT tarafından, politik desteğin de bir göstergesi olarak değerlendirilmiş. BIT, İngiltere Parlamentosunun ve Başbakanlığı'nın hemen yanı başında faaliyet gösteriyor. Diğer kamu kurumları ile çalışırken bu çok önemli bir yönlendirici olabiliyor.

Gelelim en tartışmalı başlıklardan birine, “deneyselcilik”. Politikaları deneyler üzerinden tasarlamak aslında çok tartışmalı bir konu olmaya aday gibi görünüyor. Evet, kanıt odaklı politika terimi son yıllarda çok revaçta ve deneyler de kanıt odaklı politikanın bir parçası. Ancak tek parçası değil ve deneylerin tartışmalı bir yönü de var. Farklı gruplara farklı şekillerde davranmak tartışmalı durumlara sebebiyet verebilmekte ve devletin her vatandaşa eşit şekilde ulaşması prensibiyle tam olarak örtüşmeyebiliyor. Neyse ki yapılan deneyler tartışma yaratacak alanlardan seçilmiyor. Sağlık ve eğitim gibi herkesin ortak paydada buluşacağı alanlarda çok iyi sonuçlar alınıyor. Burada yine BIT'ten bir alıntı yapmak yerinde olur diye düşünüyoruz: Bir ilaç piyasaya çıkmadan önce ortalama 200.000 farklı deneyden geçerken milyonları ilgilendiren politikaların hiçbir deney yapılmadan, kanıt toplanmadan uygulanmaya başlaması ne derece doğru?

Peki deneyi yapılmış, kanıtı toplanmış ve başarılı olmuş uygulamaları doğrudan kendi ülkemize adapte etmeye ne dersiniz? Ne de olsa çoğu uygulama yıllardır bu kanıt odaklı süreçlerin hepsinden geçmiş ve başarıyla uygulanıyor. Gel gelelim, çoğu alanda işe yarayan kıyasçılık (benchmarking) uygulamasının davranışsal alanda o kadar da iyi bir fikir olmadığını gösteren çok fazla delil var. Bırakın farklı ülkelerdeki uygulamaları aynen almayı, aynı ülkenin içinde farklı demografik grupların aynı mesajlara farklı tepkiler verdiği yapılan çalışmalarda açıkça ortaya koyulmuş durumda. İngiltere'nin bu konudaki tecrübesi çok açık: sosyal baskı yaratan “insanların %88'i borcunu ödüyor, siz ödemeyen az sayıda kişiden birisiniz” mesajının yer aldığı mektupların orta gelirli vatandaşta çok etkili olduğu görülürken, aynı mektubun yüksek gelir grubuna ait vatandaşlara gönderildiği zaman ödemeleri azalttığı fark ediliyor.<sup>4</sup>

Deneyselcilik yaklaşımının kamuda ana akım haline gelmesi için kat edilmesi gereken çok mesafe var. En etkili ikna yöntemi her zaman alınan sonuçlar olduğu için mümkün olduğunca farklı kurumun farklı alanlarda bu deneyleri gerçekleştirmesinin ve sonuç almasının bahsettiğimiz bilinçlenme için önemli olduğunu düşünmekteyiz.

Tam da bu noktada çok önemli bir parantez açmak isteriz. Verilerin toplanması ve yorumlanabilecek hale ulaşabilmesi tüm bu çalışmaların kalbini



oluşturuyor ve bu alanda Türkiye’de kat edilmesi gereken çok mesafe var. Veriler kurumlar tarafından tutuluyor ancak her kurumun veri politikası kendine özgü ve diğer kurumlardan veri transferi henüz verimli bir şekilde gerçekleştirilemiyor. Veri konusu özellikle gelişen teknolojiler ile birlikte önümüzdeki yıllarda çok daha fazla gündemde olacak.

Son alanımız ise “akademi”. Aslında akademisyenlerin sürece katılımının önemi yukarıda yer alan örneklerin satır aralarından çıkarılabilir. Kontrollü deneyler yapılabilmesi, Türk toplumunun kültür yapısına uygun davranış kalıplarının çözümlenmesi ve rafine edilmesi konularında akademisyenlerin katkısı olmazsa olmazlardan. Bu sebeple kurulduğumuz ilk günden beri akademisyenlerimizle yakın ilişki içinde olmaya gayret ediyoruz.

Nasıl ki her insanın değer yargıları farklı ise toplumların hatta devletlerin de farklı kültürleri olduğu muhakkak. Ancak bizler bu son 2 senelik süreçte hikayemizi BIT’in kuruluş hikayesiyle çok benzetiyoruz. Çözdüğümüz problemler, karşılaştığımız zorluklar aslında insanlar gibi ülkelerin de birbirinden o kadar farklı olmadığının bir göstergesi.

## 1.2. Bizim Hikayemiz

Türkiye’nin ilk Nudge birimi olan “Davranışsal Kamu Politikaları ve Yeni Nesil Teknolojiler Dairesi Başkanlığı”nın Ekonomi Bakanlığı bünyesinde kurulması için süreç 2015 yılının Eylül ayında başladı. Richard Thaler’in henüz Davranışsal Ekonomi alanındaki çalışmaları nedeniyle Nobel ödülü almamış olduğu o günlerde, söz konusu kavram ve devlet uygulamaları da henüz bu kadar yaygınlaşmamıştı.

Bakanlığımız uzmanları, senelerdir Oxford, LSE ve Columbia Üniversiteleri gibi dünyanın en iyi eğitim kurumlarında, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, ekonomi ve istatistik gibi alanlardaki son gelişmeleri takip etmek amacıyla yurt dışında yüksek lisans programlarına burslu olarak gönderiliyor.

2015 yılında İngiltere’de yüksek lisansını yapan uzmanların BIT ile teması da işte bu burs programı sayesinde gerçekleşiyor. Tahmin edileceği üzere, BIT ile Bakanlığımızın bugün içinde bulunduğu son derece verimli işbirliği, başlangıç aşamasında o kadar da umut vadeci değildi ve hızlı ilerlemiyordu. İnsanlar gibi kurumların da birbirlerini tanıması biraz zaman alıyor.

Bu uzun ve meşakkatli birbirini tanıma sürecini atlatan Bakanlığımız uzmanlarının Londra’da BIT’den ilk randevularını alması bu süreçteki kırılma noktası olarak sayılabilir. Bakanlığımız uzmanları ile BIT yetkilileri arasındaki ilk görüşme, 28 Mart 2015 tarihinde İngiltere Parlamentosu yanında yer alan ofiste

yapıldı ve bu ilk görüşmede ekipler birbirleriyle tecrübelerini ve beklentilerini paylaştılar.

Bakanlığımızın beklentisi çok açıktı: know-how transferi sağlamak. Toplantı öncesi yapılan araştırmalar, BIT'nin faaliyetlerinin İngiliz Devleti'ne katkısının yıllık 300 milyon İngiliz Sterlini olduğunu gösteriyordu. Daha da önemlisi, davranışsal kamu politikaları üniteleri dünyanın dört bir yanında hızla çoğalmaya başlamıştı. Yakın coğrafyamızda birçok ülkede, Katar'da, Birleşik Arap Emirlikleri'nde, Lübnan'da üniteler kurulmaya başlamıştı bile.

Bütün bu şartlar çerçevesinde hızlı davranmak son derece önemliydi. Yüksek lisans programlarından dönen uzmanlarımız hemen gerekli hazırlıklara başladılar. Amaç belliydi: Çeşitli alanlarda vatandaşlara fayda sağlayacak davranış değişiklikleri yaratmak. Ancak ekibin önünde bir engel vardı. Daha önce çeşitli ülkelerde çalışılan onlarca farklı örneğe rağmen Bakanlığımızın sorumlu olduğu alanlarla ilgili literatür neredeyse yok denecek kadar azdı. Maliye, kalkınma, millî eğitim gibi birçok alanda son derece başarılı deneyler yürütülmüş olmasına rağmen, dış ticaret alanı bakir kalmıştı.

Sürdürülebilirlik ile alakalı aşılması gereken bir diğer konu daha vardı. Eylül 2016'ya kadar bu işle ilgilenen uzmanların sayısı son derece kısıtlıydı. Ekonomi Bakanlığı bünyesindeki birçok Genel Müdürlük, faaliyet alanları itibarıyla konu dışı bırakılamayacak kadar alakalı olsa da henüz tüm Bakanlığı kapsayacak bir çalışma ekibi teşekkül etmemişti.

Bunun üzerine üst yönetimle yapılan çeşitli toplantılar sonrasında bu iş için özel bir ekip kurulması (sonradan Davranışsal Aksiyon Takımı olacak ekip) ve çalışmalara kapsayıcı bir bakış açısıyla tüm Bakanlığımızı içerecek şekilde başlanılmasına karar verildi.

Karar verilmişti verilmesine ama henüz BIT ile kurulacak işbirliği altyapısı tam olarak oluşmamıştı. BIT geçen süre zarfında, İngiltere Başbakanlığına bağlı bir ekip olmaktan çıkmış, çoğunluk hissesinin İngiltere Kabinesine ait olduğu bir şirket haline dönüşmüştü. Bakanlığın BIT ile anlaşması gerekiyordu ve aşılması gereken birçok bürokratik prosedür vardı. Tam da bu noktada süreci hızlandıracak bir olay oldu.

İngiltere'nin Ankara Büyükelçiliği, ikili ilişkileri geliştirme adına bir fon çağrısına çıktı. Amaç İngiltere ve Türkiye arasında var olan ekonomik ilişkilerin daha ileri seviyelere çıkmasıydı. Bakanlığımız bunu bir fırsat olarak görüp fona başvurdu ve o sene ekonomi alanında seçilen tek proje Davranışsal Kamu Politikaları Projesi oldu. Bakanlığımızın projedeki uygulama partneri ise Ernst & Young danışmanlık hizmetleri kamu sektörü ekibiydi.

Bürokratik süreçler ve kaynak işleri bu şekilde çözüldükten sonra BIT ile anlaşıldı. Ancak ekibi bekleyen sorun devam ediyordu: Bakanlık faaliyetlerinden hangilerinin üzerinde yoğunlaşılacaktır?

Önce bir metodoloji belirlenmesi gerekiyordu. Kimi sorunlar, çözüldüğü zaman son derece büyük faydalar sağlayacaktı, ama kısa vadede bunların çözülmesi zor görünüyordu. Bazı sorunların temel varlık nedeni ise davranışsal değil, yapısalı. Üzerinde çalışılacak konunun hem davranışsal olması, hem müdahale edilebilir olması, hem de sonuçların 6 ay gibi kısa bir sürede kamuoyuyla paylaşılması gerekiyordu.

Bu kadar kümenin kesişiminde duran bir sorun bulmak, kolay olmayacağına benziyordu. İlerleyen zamanlarda kümelerle bir yenisini daha eklendi. Bu, belki de en önemlisiydi: Seçilecek sorunla ilgili hem elimizde yeterli veri olmalıydı, hem de sonuçları toplayabileceğimiz veri tabanlarına ihtiyacımız vardı.

Süreç içerisinde konular, BIT ile mutabık kalınarak seçildi. Deneylerimizin içeriğini kitabımızın 5. bölümünde ayrıntılı olarak göreceksiniz.

Gelin, süreçte başka neler yaşandı, bir proje Bakanlık içi kurumsal bir yapıya nasıl dönüştü oradan devam edelim.

Teknik çalışmalar aralıksız sürerken, bir yandan da projenin lansman toplantısı yaklaşıyordu. İngiltere Büyükelçisi Sayın Richard Moore (ki kendisi koyu bir Beşiktaşlı), projeye Büyükelçilik tarafından verilen önemi göstermek adına bizzat katıldı. Aynı şekilde Sayın Bakanımız Nihat Zeybekci de lansmanda konu ile alakalı uzun bir konuşma yaptı.

Çalışılan alanın güzelliği, konusu insan olduğu için projede herkesin kendinden bir şeyler bulabilmesiydi. Konular eğlenceli, alınan sonuçlar etkileyiciydi. Örneğin, Sayın Bakan lansman toplantısında yaptığı konuşmada, Belediye Başkanlıkları döneminde davranışsal unsurlarla vatandaşları nasıl geri dönüşüme yönlendirdiklerini veya gereksiz su kullanımını nasıl azalttıklarını anlattı. Konuşmalarının sonunda bir de müjde verdi: Bu alandaki ilk resmi ünite Ekonomi Bakanlığı bünyesinde kurulacaktı. Hatta bir adım öteye giderek, söz konusu ünitelerin dünya örneklerinde ya Başkana ya da Başbakanına bağlı olarak kurulduklarının ve zamanı gelince bizim çalışmalarımızın da Sayın Cumhurbaşkanını ile paylaşılacağını bilgisini verdi.

Güzel bir başlangıç yapılmıştı. Ama ekibin hala önemli bir eksiği vardı. Bu eksiğin doldurulmaması halinde tam teşekküllü bir ünite kurulması mümkün değildi: akademisyenler. Konumuz, bahsettiğimiz üzere her zaman insan olacaktı, dolayısıyla kültürel farklılıklar büyük önem arz etmekteydi. Bir İngiliz'e yapılan davranışsal müdahalelerle, bir Türk'e yapılan müdahalelerin aynı

olması beklenemezdi. Akademisyenlerimiz, özellikle ÷lkemize özgü yapılacak çalışmalara ışık tutacaktı. Bu yüzden lansman toplantısına Bakanlığımız dışından davet edilen tek kesim akademisyenlerimizdi.

Lansmanın hemen ardından Türkiye'de konu ile ilgili çalışmalarını sürdüren akademisyenlerden oluşan Akademik Kurulumuzu kurduk. Bakanlığımızın bir şansı, konu ile ilgilenen akademisyenlerimizin halihazırda zaten belirli aralıklarda toplanan bir platformunun olmasıydı. Dolayısıyla, kamunun bu alana, hem de bu derece önem vererek eğildiğini görmek onları da çok mutlu etti. Boğaziçi Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi gibi Türkiye'nin önde gelen birçok üniversitesinden kurula katılımlar oldu. Saygıdeğer akademisyenlerimizin bu kitap için derledikleri çalışmalarını da yine kitabımızın 3. bölümünde bulabilirsiniz.

Akademisyenlerimizin de katılımıyla güçlenen ekibimiz, ilk proje faaliyeti için hazırlıklara başladı.

BIT ekibinden gelecek uzmanlar ve Bakanlık uzmanlarının katılımıyla gerçekteşen politika okulu, sürecin kritik birleşenlerinden biriydi. Evet, literatür taramaları ve mülakatlardan sonra konu hakkında etraflıca bilgi edinilmişti ancak işin teknik kısmında hala soru işaretleri vardı. Daha da önemlisi kısa listede yer alan sorunların masaya yatırılıp proje kapsamında çalışılacak iki konunun belirlenmesi önem arz ediyordu.

3 gün süren politika okulunda birçok konu tartışıldı. Hatta konuların yarıştırdığı bir yarışma programı bile düzenlendi. Bir hackathon<sup>5</sup> konseptiyle, BIT tarafından geliştirilen EAST (Easy, Attractive, Timely, Social) ve MINDSPACE çerçeveleri kullanılarak bir gün içinde problemler yapı taşlarına ayrıldı ve olası davranışsal müdahaleler belirlendi. Sonuçta, yarışmanın kazanan iki projesiyle yola devam etmeye karar verildi.

Tabii bu yolda çeşitli aksaklıklar ekibin peşini bırakmadı. İlk aksaklık veri konusunda çıktı. Kamu bünyesinde tutulan birçok veri tabanı vardı. Ancak formatlar arasında uyumsuzluk, bazı bilgilerin paylaşılmaması gibi birçok alan, deney tasarımlarında problem oluşturuyordu. Özellikle kontrol ve müdahale grupları tasarlanırken seçilen firmaların benzer özelliklere (ciro, ihracat miktarı, çalışan sayısı vs.) sahip olması deneylerin sağlıklı sonuç vermesi açısından hayati önem arz etmekteydi.

Her ne kadar firmaların ihracat büyüklükleri ile alakalı veriler Bakanlığımızda mevcutsa da firma büyüklükleri ile ilgili birçok veri Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB) uhdesinde yer alan Girişimci Bilgi Sistemi'ndeiydi. Daha da önemlisi BSTB söz konusu verilerin paylaşılması için bir protokol talep etmekteydi.

Zaman daralıyordu ve hala deney gruplarının ayrıştırılması gerçekleştirilememişti. İşte tam o anda ekip güzel bir haber aldı. BSTB ile başka bir proje kapsamında protokol imzalanmıştı ve tek yapılması gereken o protokolün kapsamını genişletmekti. Bu, zaman olarak ekibi çok rahatlatmış ve verilere sorunsuz bir şekilde ulaşıldı.

Proje ilerlerken yeni sorunların farkına varılıyor ve iş yükü artıyordu. Sahaya inilmiş ve firmalarla birebir mülakatlar yapılmaya başlanmıştı. Konulardan biri devlet yardımlarına başvuru oranlarının artırılmasıydı. Tasarlanan müdahale ise çeşitli davranışsal öğeler barındıran bir e-posta idi. Ancak sahadan alınan dönüşler, konunun daha da önemli bir boyutu olduğunu gösteriyordu. Birçok firma desteklerden haberdar olduğu ve başvuru yapmak istediği halde Bakanlığın internet sitesinden bilgileri almakta güçlük çektiği için başvuramadığını söylüyordu.

Bu sorunu çözmek adına kısa süre içinde basit, anlaşılır ve kullanıcı dostu yeni bir internet sitesi yapılması kararlaştırıldı. 3 haftalık kısa bir süre sonunda yeni internet sitesi yayına alınmıştı: ***kolaydestek.gov.tr***. Sayın Bakanımızın da destekleriyle sitenin girişine mülakatlardan derlenen önemli darboğazlara ve çözümlerine değinen kısa bir video yerleştirildi. Sonuçlar etkileyiciydi. Sitenin bir aylık hiti 21.000'i aşmıştı.

Tabi site aslında yürütülen deneyin ufak bir parçasıydı ve 30 binin üzerinde firmaya özel olarak tasarlanmış e-postaların bir an önce gönderilmesi gerekiyordu. Bakanlığın ilk toplu mail gönderimi denemesi olacak uygulama için tüm servis sağlayıcılarla birebir görüşüldü ve sonunda anlaşma sağlandı. 27 Mart 2018 tarihinde toplu mail gönderimi yapılarak, ihracatta verilen devlet yardımları başvurularının artırılmasını hedefleyen ilk müdahalemiz (RCT 1) gerçekleştirilmişti (Bkz: Bölüm 5).

Daha sonuçların – özellikle tıklanma oranlarının – analizine başlanmadan ihracatta verilen devlet yardımları başvuru süreçlerinin kısaltılmasını hedefleyen ikinci müdahalemizin (RCT 2) tasarlanmasına başlandı (Bkz: Bölüm 5). RCT 2'de ekibi biraz daha zorlu bir süreç bekliyordu. Sürecin zorluğu deneyin yürütülmesinde yer alacak paydaş sayısının fazlalığıydı. Burada detaylarına girmeyecek olsak da deney, Türkiye'deki tüm İhracatçı Birliklerinin ve Bakanlığımız Bölge Müdürlükleri'nin yeni oluşturulacak bir sisteme (Devlet Destekleri Takip Sistemi) veri girmesini zorunlu kılıyordu. Ekibin önünde iki büyük engel vardı. Sistemin zamanında Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile ortak bir şekilde tasarlanması ve eksiksiz veri girişinin sağlanması. Bu sorunlar, uzun uğraşlar sonucu büyük oranda aşıldı ve RCT 2 de, 18 Mart 2018 tarihinde devreye alındı.

Faaliyetler dur durak bilmiyordu, tam anlamıyla takip edilemez hale gelmek üzereydi. İşte bu noktada artık kurumsal dönüşüm bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştı.

10 kişilik çekirdek ekip, hem Davranışsal Kamu Politikaları Projesi'nin icrasını gerçekleştiriyor, hem de kendi Genel Müdürlükleri'ndeki görevlerine devam ediyordu. Bu noktada Sayın Bakan'ın lansmanda verdiği müjdenin gerçekleşme zamanı gelmişti ve bu konuda Türkiye'de faaliyet gösteren ilk resmi birim olan "Davranışsal Kamu Politikaları ve Yeni Nesil Teknolojiler Dairesi Başkanlığı" 2 Mayıs 2018 tarihinde İhracat Genel Müdürlüğü bünyesinde kuruldu.

Şöyle bir geriye dönüp baktığımızda çok mesafe kat edildiğini görüyoruz. Türkiye'nin kamu tarafından gerçekleştirilen ilk rastgele kontrol deneyleri, kanıt odaklı politika faaliyetlerine büyük bir ivme kazandırdı. Sonuçlar hala toplanma aşamasında olsa da ilk göstergeler oldukça olumlu. ***kolaydestek.gov.tr*** devlet yardımlarından faydalanmak isteyen ihracatçıların bir numaralı başvuru kaynağı haline geldi. Bakanlık bünyesinde çalışılacak birçok yeni alan ve konu belirlendi. Bunları aksiyon planında (Bkz: Bölüm 8) ayrıntılı olarak görebilirsiniz. Yeni organizasyonel yapısı ile Davranışsal Kamu Politikaları ve Yeni Nesil Teknolojiler Dairesi, ülkemizde birçok konuda yeni teknolojiler ve davranışsal politikaların entegrasyonu noktasında faaliyetlerine aralıksız devam edecek.

## 2. Davranış Bilimlerinin Temelleri

### 2.1. Davranışsal İktisat: Dünü, Bugünü

2017 yılında Nobel İktisat Ödülü'nü Richard Thaler'in kazanmasıyla birlikte davranışsal iktisat ve uygulamaları gündemde tekrar kendine geniş bir yer bulmaya başladı. 2002 yılında Daniel Kahneman, aynı ödülün sahibi olduğunda da benzer bir süreç yaşanmıştı. Artık, Thaler, Sunstein, Tversky ve Kahneman gibi isimler davranışsal iktisatla ilgili olsun olmasın geniş kitleler tarafından biliniyor. Davranışsal iktisadın bugün ciddiye alınan bir alan haline gelmesinde aldıkları rol dikkate alındığında ünlerini hak ettiklerine şüphe yok. Yine de onları davranışsal iktisadın kurucuları olarak değil de yeniden doğuşunu sağlayan isimler olarak tanımlamak daha doğru olabilir.

Davranışsal iktisadın prensiplerinden bahseden ilk iktisatçılar arasında inanması zor da olsa Adam Smith geliyor. Hepimiz onu Ulusların Zenginliği (*Wealth of Nations*) isimli kitabıyla tanıyoruz ama aslında Smith iktisat çevrelerinde o kadar da meşhur olmayan 1759 tarihli Ahlaki Duygular Kuramı (*The Theory of Moral Sentiments*) kitabında bireylerin iktisadi davranışlarının psikolojik temellerine ilişkin açıklamalar yapıyor. Örneğin, kayıptan kaçınma (loss aversion) prensibini bu kitapta bulmayı beklemiyorsanız, şu satırları okuyun. "İyi bir durumdan kötü bir duruma düştüğümüzde yaşadığımız üzüntü, kötü bir durumdan iyi bir duruma geçtiğimizde hissettiğimiz mutluluktan daha büyüktür."<sup>1</sup>

Peki nasıl oldu da Smith'ten bu noktaya geldik?

Belki de ilk adımı Smith attı. İktisattaki en çok bilinen eseri olan Ulusların Zenginliği kitabında insanı, dürtüleriyle ve doğasıyla değil kapitalist düzen içerisindeki rolüyle ele aldı.<sup>2</sup> Yine de birçok iktisatçı 19. yüzyılda psikolojik faktörlere referans vermeye devam etti. Jeremy Bentham'ın haz peşinde koşan insan figürü geleneksel iktisattaki fayda maksimizasyonuna temel oluşturdu. İnsan psikolojisinin iktisattan dışlanması, iktisadın tamamen somut ve gözlemlenebilir olguları daha matematiksel bir bakış açısıyla kullanma eğilimiyle başladı. Bir anlamda iktisadın doğa bilimlerine benzeme çabasının bir sonucu olarak insan, psikolojik unsurlardan etkilenmeyen ve çıkarları için sonsuz kavrama gücüyle rasyonel davranan yeni bir varlık olarak tanımlandı. Neoklasik iktisadın marjinal fayda (marginal utility), kayıtsızlık eğrisi (indifference curve) ve açıklanmış tercih (revealed preference) gibi buluşları kişilerin davranışlarının tercihlerinden elde ettikleri fayda üzerinden modellenmesine imkan tanıdı.

Irving Fisher ve Vilfredo Pareto'nun ekonomik davranışların kökenlerine ilişkin çalışmaları ya da J. M. Keynes'in piyasa aksaklıklarına tüketicilerin psikolojik

eğilimleriyle verdiği cevaplara rağmen 20. yüzyılın büyük bir kısmında neoklasik iktisat psikolojiyi dışlamaya devam etti.<sup>3</sup> İkinci dünya savaşı sonrası matematikçi John von Neumann'ın beklenen fayda teorisi de geleneksel iktisatçıların çabalarına benzer şekilde belirsizlik altında davranışlarımızı ihtimaller ve muhtemel kazançlar üzerinden modellemeye çalıştı. Bu dönemde insanların davranışlarını iktisadın varsaydığı şekilde karışık analizlerle belirleyip belirlemediğine dair bir tartışma başladı. Bu dönemde Herbert Simon'un rasyonellik varsayımı ile ilgili ciddi eleştirileri davranışsal iktisadın tekrar canlanmasına öncülük etti. Simon, kısaca insanların iktisadın varsaydığı şekilde sınırsız bir öngörü ve hesap kapasitesi ile optimizasyon yapmadığını ve genellikle sezgilerini kullanarak kestirmeler kullandığını sınırlı rasyonellik (bounded rationality) ve karmaşıklık (complexity) kavramlarıyla açıklamaya çalıştı.<sup>4</sup> Milton Friedman, meşhur bilardo oyuncusu argümanıya bu tartışmayı, garip sayılabilecek bir şekilde, en az 20 yıllık bir süre için ertelemeyi başardı. Friedman, usta bir bilardo oyuncusunun atış yaparken tüm matematiksel formülleri bilerek hesaplamalar yapmadığını ancak atışının sanki bu hesaplamaları biliyormuşçasına (as if) yaptığını iddia etti.<sup>5</sup>

Davranışsal iktisadın tekrar yükselişi Daniel Kahneman ve Amos Tversky gibi psikologlarla olacaktı. Kahneman ve Tversky, çalışmalarında beklenen fayda (expected utility) gibi genel kabul görmüş teorileri kendilerine referans alarak, bu teorilerden sapmaları tespit etmeye çalıştılar.<sup>6</sup> Kahneman ve Tversky, ilk olarak belirsizlik altında karar verme üzerine çalışmaya başladı ve 1979'da *Econometrica* dergisinde yayınladıkları Beklenti Teorisi üzerine makaleleri ile dikkat çektiler. Beklenti Teorisi, insanların belirsizlik altında karar verirken ve tahmin yaparken, beklenen fayda teorisinin öngördüğü şekilde istatistiksel hesaplamalar yapmak yerine genelde sezgilerini kullandıklarını, bu eğilimin bazen makul sonuçlar doğururken bazen ciddi ve sistematik hatalara yol açtığını savunuyordu.<sup>7</sup> Kahneman ve Tversky'nin beklenti teorisi ve çerçeveleme (framing) etkisi ile ilgili çalışmaları, iktisatçıların da ilgisini çekmeye başladı ve davranışsal iktisat kendine iktisat alanında daha geniş bir yer bulmaya başladı. Richard Thaler, 1980 yılında yayınladığı makalesinde Kahneman ve Tversky'nin varsayımlarını temel alarak bugün davranışsal iktisadın en bilinen öğeleri haline gelen batık maliyetlerin (sunk cost) göz ardı edilmesi ve irade (self-control) gibi etkenlerin tüketici davranışlarına etkisini inceledi. Sloan ve Russell Sage vakıfları, bu alanda çalışan önemli iktisatçıları 90'ların ortasına kadar destekleyerek davranışsal iktisadın ana akım iktisat içerisinde kendisine yer bulmasına ciddi katkı sağladı. Yeni davranışsal iktisat olarak da adlandırılan bu dönemin temel özelliği mevcut iktisat teorilerini tamamen reddetmek yerine insanların davranışlarına ilişkin psikolojik bulguları ana akım teorilerle birleştirmek olarak açıklanabilir.



Bahsetmemiz gereken önemli bir nokta Davranışsal iktisatçılar ile deneysel iktisatçılar arasındaki ilişki. Davranışsal iktisat büyük oranda deneysel verilere dayalı analizler yapıyor. Bu nedenle, deneysel iktisattaki gelişim davranışsal iktisadın gelişimine de katkı sağladı.<sup>8</sup> Bununla birlikte, özellikle yeni nesil davranışsal iktisadın izlediği yöntemler deneysel iktisatçılar tarafından tamamen kabul edilmiş değil. Örneğin, 2002 yılında Kahneman ile birlikte Nobel ödülü kazanan deneysel iktisatçı Vernon Smith, davranışsal iktisadın ana akım iktisatta yer bulmak için klasikler gibi model oluşturması çabasını eleştirerek deneysel verilerin hala arka planda kaldığından şikayet etmişti.<sup>9</sup>

Geldiğimiz nokta itibarıyla davranışsal iktisadın ana akım iktisada psikolojik bulgular yardımıyla ek parametreler ekleyerek iktisat teorisinin açıklama gücünü artırma fonksiyonu ön plana çıkıyor.<sup>10</sup> Davranışsal iktisat alanında yapılan çalışmalar, lisansüstü programlar, düzenlenen konferanslar, Nobel almış araştırmacılar gibi göstergeler üzerinden bir değerlendirme yaptığımızda, davranışsal iktisadın giderek güçlenerek ana akım iktisat içerisinde daha önemli bir rol oynayacağını öngörüyoruz.

## 2.2. Temel Terimler

### 2.2.1. İkili Sistem

Buzdolabını açtınız ve geçen hafta aldığınız domatesleri orada unuttuğunuzu fark ettiniz. Domatesler çürümüş ve aşağıdakine benzer bir görüntüye bürünmüş:

Bu manzarayla karşılaştığınızda yüzünüzün buruştuğunu görür gibiyiz. Hatta, belki buzdolabından uzaklaşmak için farkında olmadan başınızı hafifçe geriye çektiniz, bazılarının tüyleri diken diken oldu. İstemsiz ve içgüdüsel bir şekilde, çaba göstermeden verilen bu otomatik tepkilerden, Sistem 1'iniz sorumlu. Karşıdan size doğru hızla gelen bir cisim gördüğünüzde eğilmek,

ani bir ses duyduğunuzda kaynağına doğru dönmek, trafiksiz bir yolda araba kullanmak (araba kullanmayı yeni öğrenmiyorsanız), 2+2 sorusuna cevap vermek, adınızı söylemek, konuştuğunuz kişinin sesinde bir ima olduğunu fark etmek, hep Sistem 1 tarafından yönetilen eylemler.



Şimdi bir de aşağıdaki matematik probleminin sonucunu düşünün:

$$25 * 228 = ?$$

Muhtemelen kafanızda çarpım işleminin sonucunu hesaplamaya başladınız ya da önünüzde bir kağıt kalem varsa büyük olasılıkla çözdünüz bile. İşte siz bu işlemleri –kağıtta ya da akıldan- yaparken Sistem 2'niz devredeydi.

Benzer şekilde, 25 Santigrat derece (°C) size havanın nasıl olduğuyla ilgili iyi bir fikir verirken; size havanın 77 Fahrenheit derece (°F) olduğunu söylersek; bunun ne ifade ettiğini anlamak için yine Sistem 2 devreye girer ve aşağıdaki formülü kullanmanız gerekir:

$$^{\circ}\text{C} = (^{\circ}\text{F} - 32) * 5/9 = (77 - 32) * 5/9 = 25^{\circ}\text{C}$$

Bir Amerikalı ise 77 Fahrenheit dereceyi, Sistem 2'yi kullanmadan kolayca anlayabilir.

Ana dilinizde konuşurken gösterdiğiniz çaba ile, yeni bir dil kullanırken gösterdiğiniz çabayı karşılaştırın. Ana dilinizde konuşurken Sistem 1 devrede oluyor ve hiç çaba sarf etmeden iletişim kurabiliyorsunuz. Yeni bir dil öğrendiğinizde ise kelimeleri düşünüyor, doğru dil bilgisi kullanmak için uğraşiyor, yani Sistem 2'yi kullanıyorsunuz. Benzer şekilde satranç oynamayı ilk kez öğrenirken Sistem 2 devrededir. Ancak bir satranç ustası, hiç düşünmeden ustaca hamleler yapabilir; onun için satranç oynamak Sistem 1 tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Bu nedenle siz de yeterince pratik ve çalışmanın ardından satranç oynamayı, Sistem 1 ile yönetilen otomatik bir eylem haline getirebilirsiniz. Acemi şoförlerin daha tehlikeli araba kullanmasının sebebi de Sistem 1'lerinin henüz bu konuda yeterince pratik yapmış olmaması, bu nedenle Sistem 2'yi kullanmaları ve Sistem 2 ile verilen tepkilerinin yavaş olmasıdır.<sup>11</sup>

Özetle, Sistem 1 içgüdüsel tepkilerimizi ifade ederken; Sistem 2 bilinçli düşünce ve eylemlerimizi kontrol eder. Gürültülü bir ortamda belirli bir kişinin sesine odaklanırken, dar bir alanda park etmeye çalışırken, uzun ve karışık bir cümleden anlam çıkarmaya çalışırken Sistem 2'yi kullanıyoruz.

Sistem 1 genelde otomatik ve hızlı bir şekilde çalışarak hayatımızı oldukça kolaylaştırır, tekrarlanan durumlarda az bir eforla doğru kararlar almamızı sağlar, kısa vadede iyi tahminler yapar. Ancak, Sistem 1 istatistikten pek anlamadığı ve zor konularda karar vermekte iyi olmadığı için beraberinde bazı sapmaları (bias) getirir. Bu nedenle Sistem 1'e fazla güvenmek, zaman zaman hata yapmamıza sebep olabilir. Örneğin uçağa bindiniz ve uçak türbülansa girdi. Sistem 1 hemen "uçak sallanıyor, düşüp öleceğiz!" tepkisi verebilir. Çünkü Sistem 1, aşinalığımız olan bilgilere inanmaya meyillidir. Sık tekrarlanan bir bilgiyi gerçek olandan ayır

etmek zordur, çünkü bu bilgiler en kolay aklımıza gelenlerdir (pazarlamacılar Sistem 1'in bu özelliğini sık sık kullanmaktan çekinmezler). Sistem 2 ise aslında uçakların son derece güvenli olduğunu ve uçak kazasında ölme olasılığının oldukça düşük olduğunu bilir, ancak doğru-yanlış algısı için Sistem 1'in ürettiği aşinalık izlenimine dayanır.<sup>12</sup> Klasik ekonomi teorisinin tanımladığı rasyonel insan, bu ayrıma göre sadece Sistem 2 ile kararlar alan bir varlıkken; Daniel Kahneman, kararlarımızın birçoğunu Sistem 1 ile aldığımızı hatta "tembel" Sistem 2'nin çoğu zaman Sistem 1'in önerilerini benimseyerek karar verdiğini öne sürer.<sup>13</sup>

Öte yandan pek çok zaman Sistem 1 ile Sistem 2 çatışma içerisindedir. Örneğin, metroda karşınızda oturan garip saçlı erkeğe gözünüz istemsiz olarak takılırken (Sistem 1), birine gözünü dikip bakmanın ayıp olacağı düşüncesiyle gözünüzü çevirirsiniz (Sistem 2). Ya da iş yerinde sizi şinirlendiren müdürünüze bağırarak için kendinizi mutlaka tutmuşsunuzdur. İşte Sistem 2'nin önemli görevlerinden biri de, Sistem 1'in dürtülerini bastırmak, yani öz denetim yapmaktır.<sup>14</sup>

Bu çatışmanın ortaya çıktığı başka bir nokta, izlenimler ve inançlar arasındaki ayırmadan kaynaklanıyor. Şimdi aşağıdaki iki şekle bakın, hangi çizgi daha uzun sizce?



Evet, bizce de altta yer alan çizgi üstekine kıyasla bariz bir şekilde daha uzun. Şimdi de bir cetvel yardımıyla çizgileri ölçün:



Siz de herkes gibi, Müller-Lyer yanılsamasına kapıldınız<sup>15</sup> ve dışa dönük kuyrukları olan çizgiyi, içe dönük kuyrukları olan çizgiden daha uzun olduğunu gördünüz. Dolayısıyla da gördüğünüze inanmayı seçtiniz. Ancak cetvelle ölçtükten sonra aslında iki çizginin de aynı uzunlukta olduğunu anladınız ve artık Sistem 2'nizin yeni bir inancı var. Öte yandan hala alttaki çizgiyi üsttekenden daha uzun görüyorsunuz. Çünkü, siz her ne kadar ölçümünüze inansanız ve iki

çizginin aynı uzunlukta olduğunu bilseniz de Sistem 1'in yaptığı işi engelleyemez yani iki çizgiyi eşit uzunlukta görmeye başlayamazsınız.

Sonuç olarak Sistem 1, izlenimler, duygular ve eğilimler üretir ve bunlar çoğunlukla Sistem 2 tarafından desteklenerek inanç, tutum ve niyetlere dönüşür.<sup>16</sup> Sistem 1, bugünü geçmiş ve geleceğe dair beklentilerle bağdaştırarak etrafımızda olanlarla ilgili bize bir model sunar ve olayları nasıl algıladığımızı şekillendirir. Ancak, bunu hızlı ve bilinçsiz bir şekilde yaptığı için kimi zaman sezgisel hatalar yapmamıza da sebep olur.<sup>17</sup> Bu bölümün devamında bahsedeceğimiz üzere değişikliklere karşı daha duyarlı olmamız (beklenti teorisi) ve kararlarımızda ortaya çıkan bilişsel ön yargı ve yanlılıklar da buradan kaynaklanır.

### 2.2.2. Beklenti Teorisi (Prospect Theory)

Size iki seçenek sunduğumuzu hayal edin.

1. Bir madeni para atacaksınız. Yazı gelirse 100 TL, tura gelirse 50 TL alacaksınız.
2. Seçenek: Doğrudan 70 TL alacaksınız.

Mantıklı olmaya çalışmayın. İlk bakışta size en çekici gelen seçeneği düşünün. Eğer siz de 2. seçeneği seçtiyseniz, tebrikler, 1713'ten beri genel kabul görmüş olan beklenen fayda teorisine (expected utility theory) başkaldırdınız. Beklenen fayda teorisine göre belirsiz bir durumda (yazı-tura atılması gibi) karar verirken, her seçeneğin ihtimaliyle ağırlıklandırılmış getirisini toplayarak bir beklenen değer hesaplırsınız ve buna göre karar verirsiniz.

Bu teoriye göre yukarıdaki yazı-tura atma seçeneğini şu şekilde görmemiz gerekiyor:

$$0{,}50 \times 100 + 0{,}50 \times 50 = 75 \text{ TL}$$

Yani, bu teoriye göre karar verseydiniz, kesin olan 70 TL yerine yazı-tura atmayı tercih ederiniz (yazı-tura atmanın beklenen getirisi 75 TL). Ama yapmadınız. Birçok insan belirsizlik altında beklenen fayda teorisinde öngörülenden farklı kararlar veriyor. Daniel Kahneman ve Amos Tversky'nin belirsizlik altında karar verme davranışlarımıza ilişkin 1979'da sunduğu teorisin ismi Beklenti (Prospect) Teorisi.<sup>18</sup> Beklenti teorisi temel olarak klasik teorisin göz ardı ettiği üç temel davranış üzerine oturuyor: referans noktasına odaklanma, kayıp ve kazançlara verilen tepki ve kayıptan kaçınma. Şimdi bunlardan biraz daha ayrıntıyla bahsedeceğiz.

Beklenti teorisinin ilk prensibine göre insanlar karar alma sürecinde refahlarının son haline değil, hem belirli bir referans noktasına, hem de değişime

(kayıp ya da kazanç) odaklanıyor. Örneğin, Kahneman'ın Thinking, Fast and Slow isimli kitabında yer alan örnekten hareket ederek bir elimizi sıcak, bir elimizi soğuk suya soktuğumuzu düşünelim. Daha sonra iki elimizi de oda sıcaklığında bir suya soktuğumuzda iki elimizde farklı sıcaklıklar hissederiz.<sup>19</sup> Aynı durum, refah ya da sağlık gibi hislerimizle ilgili olmayan değişkenlerde de geçerli.

Beklenti teorisinde referans noktası genelde mevcut durumdur. Ancak hem referans noktasının konumu, hem de kazanç ve kayıpların zihnimizde düzenlenmesi, seçeneklerin sunulma şekli ve karar vericinin beklentilerine göre değişebilir. Örneğin, beklediğimiz bir primden beklenmeyen bir vergi alınacak olması durumunda referans noktası mevcut durum değil, beklediğimiz prim tutarıdır. Bu nedenle, ekstra vergi daha az kazanç olarak değil, doğrudan kayıp olarak algılanır. Bu nedenle, beklenen fayda teorisinin aksine refahın son durumu değil, referans noktasına göre değişim (kayıp ya da kazanç) esastır.

Kayıp ve kazancın miktarına verdiğimiz tepki, beklenti teorisinin ikinci prensibinin konusu. Değişimlere verdiğimiz tepki azalan bir hassasiyete sahip. Örneğin, 100'den 200'e çıkmanın verdiği his, 1000'den 1100' çıkmanın verdiği histen çok daha fazla.

Beklenti teorisinin üçüncü prensibi, kayıptan kaçınma (loss aversion). Beklenti teorisine göre kaybetmenin verdiği olumsuz his, kazanmanın verdiği hazdan çok daha ağır basıyor. Beklenen fayda teorisinde ise beklenti teorisinden farklı olarak faydadaki değişimi bulmak için iki refah durumu arasındaki fayda farkını hesaplarız. Refahtaki değişimin kayıp ya da kazanç olmasının fayda hesaplanmasında bir önemi yoktur.

Beklenti teorisindeki kayıptan kaçınma eğiliminin iki temel yansıması var.

Birincisi insanların kayıp ve kazanç ihtimali olan "karışık" bir bahsi kabul etmek için yüksek bir kazanç talep etmeleri.

Ne kadar kayıptan kaçınma eğiliminiz olduğunu anlamak kendinize şu soruyu sorun:

Yazı tura atacaksınız. Tura gelirse 100 TL kaybedeceksiniz. Bu bahse girmek için yazı geldiğinde ne kadar kazanmak isterdiniz?



= 100 TL Kazanç



= 50 TL Kazanç

Bu konuda yapılan birçok deneyde istenen miktar 150 – 250 TL arasında değişiyor. Yani talep edilen kazanç kaybın 1,5 – 2,5 katı. Bu orana kayıptan kaçınma oranı deniliyor. Bu oranı etkileyen faktörlerin başında tecrübe geliyor. Örneğin, iş hayatlarında risk almaya alışık olan finans piyasasındaki deneyimli oyuncular kayıplara karşı daha az hassas oluyorlar. Bu oranı etkileyen diğer bir unsur bahsin büyüklüğü. 10 TL'lik bir bahiste çok daha küçük bir kayıptan kaçınma oranı görebiliriz ancak hayatınız üzerine bir bahis oynamak için muhtemelen kazancın ne kadar olduğuna bakmaksızın bahsi reddedebilirsiniz.

Kayıptan kaçınmanın ikinci yansıması, risk alma davranışımızın değişiyor olması. Bir kayıp ihtimali ile kesin bir seçeneğin karşılaştırıldığı bahislerle, bir kazanç ihtimali ile kesin bir seçeneğin karşılaştırıldığı bahislere verdiğimiz tepkiler farklılaşıyor. Hemen bir örnekle açıklayalım.

1. Bahis: Kesin olarak 900 TL kazanacaksınız ya da %90 ihtimalle 1000 TL kazanacaksınız
2. Bahis: Kesin olarak 900 TL kaybedeceksiniz ya da %90 ihtimalle 1000 TL kaybedeceksiniz.

Beklenen fayda teorisine göre iki bahiste de son refah durumu (beklenen fayda 900 TL) aynı olduğu için insanların aynı şekilde davranmaları gerekiyor. Ancak, bu seçeneklerin sunulduğu insanlar ilk bahiste riskten kaçınan bir tavır sergilerken ikinci bahiste risk almaya daha yatkın oluyor. Yani iki ihtimal de kayıp üzerineyse daha çok risk alıyoruz ancak kazanç ihtimali olan bahislerde tam tersini yapıyoruz.

### **Neden?**

En kısa açıklaması şu: kaybetmeyi sevmiyoruz. 900 TL'yi kesin olarak kaybetmenin yarattığı mutsuzluk, bizi risk almaya itiyor.

Beklenti teorisi karar verme sürecimizi düzenleme (editing) ve değerlendirme (evaluation) olarak iki safhaya ayırıyor. Düzenleme aşaması seçenekleri kolay ve anlaşılır bir hale getirerek özetlerken, değerlendirme safhasında ilk aşamada özetlenen seçenekler arasında karar veriliyor. Karar verme sürecimizi etkileyen önemli bir etken, karar ağırlıkları (decision weight) olarak adlandırılıyor. Karar ağırlıkları bahiste açıklanan ihtimalleri nasıl algıladığımızı gösteriyor ve gerçek ihtimallerle birebir aynı olmayabiliyor. Örneğin, küçük ihtimalleri (Yılbaşı büyük ikramiyesinin çıkması gibi) gerçekte olduğundan çok daha olası olarak algılıyoruz.

Beklenti teorisi, beklenen fayda teorisine referans noktası ve kayıptan kaçınma gibi konseptler ekleyerek daha karışık ama gözlemlerle daha uyumlu bir teori ortaya koyuyor. Öte yandan, Kahneman'ın her zaman yaptığı teori kaynaklı körlüğe karşı uyarıyı tekrar ederek, beklenti teorisinin mükemmel

olmadığını hatırlatalım. Richard Thaler, Misbehaving isimli kitabında, risk almayla ilgili olarak beklenti teorisinin yakalayamadığı yeni iki boyut ekliyor. Beklenti teorisi, bahsettiğimiz gibi, insanların kayıp ihtimali bulunan durumlarda daha çok risk alma eğiliminde olduğunu söyler. İlk olarak, Thaler'in çalışmaları, bu varsayımının geçerli olmadığı durumlar olabileceğini gösterdi. Örneğin, risk alınması durumunda kayıpların telafi edilme ihtimali yoksa, insanlar daha fazla risk almıyor. Thaler'in Başabaş Noktası (break-even effect) ismini verdiği bu durum, beklenti teorisine yararlı bir katkı sağlıyor. Thaler'in ikinci katkısına verdiği isim ise Ev Parası Etkisi (House Money Effect). Burada ev, kumarhanede kasanın parası anlamında kullanılıyor. Kumarhanede şansınızın yaver gittiğini ve cebinizdeki paranın 100'den 200'e çıktığını düşünün. Aslında size ait olmayan ekstra 100 lira ile ilgili daha rahat risk alma eğiliminde oluyorsunuz. Bu durum, beklenti teorisinin kazanç ihtimali içeren bahislerde daha az risk alma eğiliminde olduğumuz varsayımına aykırı. Bu iki etkiyi birçok alanda görebiliriz. Thaler'e göre birçok finansal balonun oluşmasında da ev parası etkisi var. İnsanlar Las Vegas ya da Miami gibi şehirlerde aldıkları evlerin fiyatları arttıkça daha çok risk alma eğilimine girmiş ve en kötü ihtimalle karlarını kaybederek başladıkları noktaya geri döneceklerini düşünmüşlerdi. Başabaş noktası etkisi de profesyonel yatırımcıların kararlarını etkileyen unsurlar arasında yer alıyor. Yılın son çeyreğinde hedeflerinin gerisinde olan yatırımcılar, kayıplarını telafi etmek için şirketlerini milyar dolarlık zararlara uğratabiliyorlar.<sup>20</sup>

### 2.2.3. Sınırlı Rasyonellik

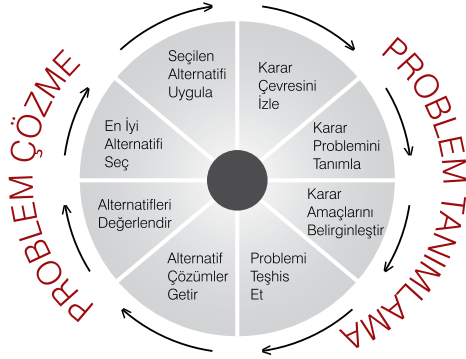
En kötü karar kararsızlıktan iyi midir? Peki en kötü karar ve en iyi karar nedir? En iyi karar en ideal olan kararsa ideal karar nedir? Taylor ve diğer birçok klasikçinin varsayımlarına dayanan ekonomik insan, ideal olana göre hareket eden rasyonel bireyi ifade ederken; Herbert Simon bu yaklaşımı eleştirmiş ve "yönetsel insan" kavramını geliştirmiştir. Simon karar vermeyi "bireyin belli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak belirli bir alternatifi seçmesi" şeklinde tanımlayarak bireylerin faaliyetlerindeki amaç- bilinçlilik- seçim unsurlarına dikkat çekmektedir.<sup>21</sup> Ona göre rasyonellik, karar verme sürecinde tüm alternatifleri bilemememiz, dış faktörler hakkındaki belirsizlikler ve kararın sonuçlarını hesaplayamamamız gibi sebeplerle sınırlı bir hal alıyor.<sup>22</sup>

Bu nedenle de 1950'lerin ortalarında tam bilgiye sahip olarak rasyonel karar verilebileceğini öne süren Klasik teoriye alternatif olacak "sınırlı rasyonellik" kavramıyla bizi buluşturuyor.

Birey olarak bizlerin rasyonel karar verdiğine ilişkin teoriler, bizim fizyolojik özelliklerimizin, yaşadığımız çevrenin değerlerinin veya bilgi ve veri edinme

kısıtlarımızın karar alma süreçlerimizde bir etkisinin olmadığını savunur. Aşağıdaki şekle bir göz atalım. Gün içinde onlarca karar veriyoruz muhtemelen şu an düşününce verdiğiniz kararların bir çoğu aklınıza bile gelmeyecektir ama size en son aldığınız kararda aşağıdaki şekilde yer alan süreçleri ne kadar takip ettiğinizi sorsak?

Şekil: Rasyonel Karar Verme Modelinde Aşamalar



Kaynak: Ahmet Tozlu, "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası", *Sayıştay Dergisi*, No. 102 (Temmuz-Eylül 2016)

Gördüğümüz üzere model, biz karar vericilerin tüm alternatif çözümleri bildiğini ve çözümlerin sonuçlarına dayanarak yaptığımız bir sıramala neticesinde bir karar verdiğimiz öngörür. Gerçek dünyadan uzak görünen bu teoriyi fazla ideal bulan Simon insan rasyonelliğinin tüm çevresel değişkenleri dikkate alamayacağı, tüm olası alternatifleri değerlendiremeyeceği ve sonuç olarak da optimal çözüme ulaşamayacağını savunmuştur. Bu bağlamda en iyi kararı veremeyecek olan bireylerin optimale en yakın kararı, diğer bir deyişle tatminkar kararı verebileceklerini belirtmiştir.<sup>23</sup> Literatüre kazandırdığı "tatminkar (satisficing)" terimi yeterli ve doyum sağlayan kelimelerinin birleşiminden oluşur. Yukarıda bahsettiğimiz kısıtlar altında kendisi için tatminkar olan kararı alan bireyin bu kararı, kısıtlar kalktığında muhtemelen artık mantıklı bir karar olmayacaktır.

Bireylerle örgütler arasında kurduğu bağ ve benzerlikten hareketle Simon, tıpkı bireyin salt rasyonel şekilde karar almasının önünde engeller olması gibi örgütlerin de içsel ya da dışsal sebeplerle tam rasyonellikten uzakta olduğunu ifade eder.<sup>24</sup>

"Karar vericinin davranışlarını sınırlayan/belirleyen etkenler var mıdır?" sorusuna Simon cevap olarak "karar vericilerin doygunluk sınırını" verir. Buna



göre, bir birey karar verirken tüm alternatifleri rasyonel bir şekilde değil kendi sınırları/sınırlılıkları çerçevesinde belirleyebilir. Dolayısıyla karar vericiler ve kararları bir rasyonelliğe sahiptir ancak bu rasyonellik sınırlıdır. <sup>25</sup>

## 2.2.4. Sıklıkla Karşılaşacağınız Diğer Terimler

**Çapa etkisi (Anchoring):** Yolda yürürken yanınıza bir genç yaklaştı. Engelli çocuklar için bağış toplayan bir dernekte çalıştığını ve eğer ondan bir kitap alırsanız gelirinin engelli çocuklar için harcanacağını söyledi. Ne kadar bağış yaparsınız, bir rakam düşünün. Peki siz daha para vermeden bu genç, bağış yapan gönüllülerin ortalama 20 TL verdiğini söylese, o zaman ne kadar verirsiniz? Peki ortalama bağış miktarının 100 TL olduğunu söylese?

Ya da alışveriş yaptığınızı hayal edin. Beğendiğiniz ayakkabının fiyatı 200 TL. Pazarlık yaptınız ve fiyatı 150 TL'ye indirdiniz. Mutlu olmaz mısınız? Peki aynı ayakkabının fiyatı 160 TL olsaydı, pazarlık sonucu elde ettiğiniz fiyat olan 150 TL'den eşit derecede mutlu olur muydunuz? Yoksa fiyatı daha fazla indirmeye mi çalışırdınız?

Bu örneklerde gördüğümüz gibi, bir konuda tahmin yürütmemiz gerektiğinde, o konuya ilişkin daha önce algıladığımız, etkileşime girdiğimiz ya da bize sunulan sayıdan etkileniyoruz. Kahneman bunu güzel bir örnekle anlatıyor<sup>26</sup>: Bir grup insana “Gandhi öldüğünde 114 yaşından büyük müydü?” sorusu yöneltiliyor. Diğer bir gruba ise aynı soru, “Gandhi öldüğünde 35 yaşından büyük müydü?” şeklinde soruluyor. Daha sonra ayrı ayrı iki gruptan da Gandhi'nin kaç yaşında öldüğünü tahmin etmeleri isteniyor. Sonuç olarak 114 sayısını duyan insanlar, 35 sayısını duyan insanlara göre Gandhi'nin ölüm yaşını çok daha büyük tahmin ediyor. Yani doğruluğu hakkında hiçbir fikrimiz olmasa da, bize verilen bir rakam ya da bilgi, bizim o konuda daha sonra yaptığımız tahminleri şekillendiriyor.

Bu etki bazen hiç beklemediğimiz kadar belirleyici olabilir. Almanya'da yapılan bir deneyde<sup>17</sup>, 15 yılın üzerinde mesleki deneyimi olan hakimlere, hırsızlık yaparken yakalanan bir kadına nasıl hüküm verecekleri soruluyor. Karar vermeden önce ise hakimlerin önünde, yalnızca 3 ve 9 gelecek şekilde ayarlanan bir zar atılıyor. İlk aşamada zarın



atılmasının hemen ardından hakimlere, hırsıza uygun görecekları cezanın çıkan sayıdan az mı çok mu olduğu soruluyor. İkinci aşamada ise doğrudan, hırsıza kaç ay hapis cezasına çarptırmayı uygun gördükleri soruluyor. Sonuçta, zarda 9 sayısını gören hakimler hırsıza ortalama 8 ay hapis cezası uygun görürken, zarda 3 sayısını gören hakimler ortalama 5 ay hapis cezası uygun görüyorlar. Yani, sadece rastgele gördüğümüz bir sayı bile, çapa etkisi yaratarak hemen ardından vermemiz gereken kararda seçeceğimiz sayıyı etkiliyor.

**Bulunabilirlik etkisi (Availability heuristic):** Belirli bir konuda karar alırken, o konuyla ilgili pek çok olay ya da durum aklımızdan geçer. Kararımızı alırken de aklımıza hemen gelen bu bilgileri kullanırız. İşte bu süreçte, aklımıza ilk gelen bilgiye güvenmeyi, bu bilgiye daha sık rastlandığını düşünmeyi ve daha sonra edindiğimiz bilgilere göre ilk bilgimizi doğru kabul etmeyi tercih ederiz. Kahneman'ın tanımıyla<sup>18</sup> bir olayın ortaya çıkma sıklığını, o olayın aklımıza ne kadar çabuk geldiğiyle doğru orantılı ölçüyoruz. Bu durumda da haberlerde sıklıkla yer alan ya da dikkat çekici olduğu için aklımızda daha çok kalan olayların daha sık ortaya çıktığı yanılgısına kapılıyoruz. Örneğin, film yıldızlarının evlenip boşanmaları magazin haberlerinde sıklıkla yer alır. Bu nedenle elimizde bununla ilgili bir veri olmadığı halde, film yıldızlarının boşanma oranının diğer insanlara göre çok daha fazla olduğunu düşünebiliriz. Ya da içinde uçak kazası geçen bir film izlediğimizde, filmin etkisinden çıkana kadar uçağa bindiğimizde tedirgin olabilir, bizim de bir uçak kazası geçirme ihtimalimizin yüksek olduğunu düşünebiliriz.

**Sürü psikolojisi (Bandwagon effect/ herd behavior):** Bir akıllı telefonun yeni modeli çıktığında mağaza önlerinde oluşan kuyrukları düşünün. Kuyruktaki insanların hepsinin o yeni model cep telefonuna gerçekten ihtiyacı var mı sizce? Hatta o telefon için rahatça ayarabilecek parası? Ya da caddede yürüdüğünüzde gördüğünüz insanların giyim tarzı birbirinden ne kadar farklı? O son model çizme ya da yırtık kotlardan bir günde kaç kişinin üzerinde görüyoruz? Sürü psikolojisini, bir davranışı ya da tutumu, kendi inanç, zevk ve düşüncelerimizden bağımsız olarak, sırf "herkes yapıyor" diye benimsememiz olarak tanımlayabiliriz.



Düşünün ki gönüllü olarak bir deneye katıldınız. Deneyde sizden başka 7 kişi daha var. Deney oldukça basit. Size bir kağıdın üzerinde yer alan çizgiler gösteriliyor ve en uzun çizginin hangisi olduğu soruluyor. Birkaç tur süren bu deneyde çizgilerden biri, diğerlerinden bariz bir şekilde daha uzun, dolayısıyla cevaptan kuşkunuz yok. İlk birkaç tur, tüm katılımcılar aynı fikirde ve sizinle birlikte en uzun çizgiyi seçiyor. Ancak birkaç turdan sonra diğer katılımcılar sizden önce cevap veriyor ve hepsi, sizin daha kısa olduğunu düşündüğünüz çizgiyi seçiyor. Üstelik kendilerinden oldukça eminler. Bu durumda siz, doğru olduğuna inandığınız seçenekte ısrar etmeye devam eder misiniz? Yoksa diğerlerinden farklı cevap veren tek kişi olmaktan çekindiğiniz için, siz de doğru olmadığını düşündüğünüz halde onların verdiği cevabın aynısını mı verirsiniz? 1955 yılında gerçekleştirilen bir deneyde, tam olarak bu davranış biçimi test edildi.<sup>29</sup> Deneyin sonucunda, 50 denekten 37'si en az bir kez, topluluğa uyarak yanlış olan seçeneği seçti. Ancak bireyler diğer katılımcılardan ayrı bir odada sorulara tek başlarına cevap verdiklerinde, yanlış seçeneği tercih etme olasılıkları %1'den az olmuştur.

**Hazır bulunan seçeneklere yatkınlık (Default effect):** Yeni bir telefon aldığımızda telefonumuz, zil sesi tonundan tutun da, uygulamaların sıralaması ya da arka plan resmine kadar pek çok ön ayarla birlikte gelir. Eğer bu ön ayarlar, telefonumuzu kullanmanıza yönelik önemli bir zorluk oluşturmuyorsa, bunları değiştirmek için çok büyük bir çaba sarf etmez, onu bu ayarlarla kullanmaya devam ederiz.<sup>30</sup> Bu basit örnekte olduğu gibi hayatımızın pek çok alanında, önümüze hazır sunulan seçenekleri tercih etmeye, bunları değiştirmemeye yatkınlık gösteririz. Bu durum, pek çok alanda kendimize ve topluma fayda sağlayacak sonuçlar doğurabilir. Örneğin birçok ülkede organ bağışçısı olmak için ilave bir onay verilmesi istenmez; vatandaşlar, otomatik olarak organ bağışçısı kabul edilir. Bu durumda organ bağışında bulunmak istemeyenlerin bu sistemden çıkmak için özellikle çaba göstermesi gerekir. Ancak pek çok insan, organ bağışçısı statüsünü değiştirmek için çaba sarf etmektense, kendisine sunulan seçeneği kabul eder ve organ bağışçısı olur. Otomatik katımlı bireysel emeklilik sistemleri de bu etkiye verilecek güzel diğer bir örnek. Tasarrufa yönlendirilmek istenen insanlar, otomatik olarak bireysel emeklilik sistemine üye yapılıyor ve kendilerine istedikleri takdirde fazla bir maliyete katlanmadan sistemden çıkma hakkı tanınıyor. Ancak, insanların çoğu, aktif bir şekilde eyleme geçerek sistemden çıkmak yerine, herhangi bir eylemde bulunmadan sistemde kalmayı tercih ediyor. Bu durum, bize hazır olarak sunulan seçeneği değiştirmemenin daha kolay olmasından, hatta bunları değiştirmeye üşenmemizden bile kaynaklanıyor olabilir. Sonuç olarak pek çok ülkede bu etki

göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen uygulamalar sonucunda organ bağışçılarının ve bireysel emeklilik sistemine üye olanların sayısında önemli artış görülüyor.

**Kayıptan kaçınma (Loss aversion):** Daniel Kahneman ve Amos Tversky'nin belirsizlik altında karar verme davranışlarımıza ilişkin geliştirdiği ve daha önce bahsettiğimiz Beklenti (Prospect) Teorisi'ni hatırlayalım. Önünüzde iki seçenek vardı, bir madeni para atacaksınız. Yazı gelirse 100 TL, tura gelirse 50 TL alacaksınız. Ya da bu riske hiç girmeden doğrudan 70 TL alacaksınız.

Kahneman ve Tversky'nin<sup>31</sup> yaptığı deneyde bu sorunun sorulduğu insanların büyük çoğunluğu, riske girmemeyi tercih etti ve doğrudan alacağı parayı tercih etti. Bunun sebebi, %50 ihtimalle 50 TL kaybetme olasılığının bizde yarattığı mutsuzluğun, %50 ihtimalle 50 TL kazanma olasılığının çekiciliğinden daha ağır basması. Yani, bir şeyi kaybettiğimizde, onu kazandığımız zaman hissettiğimiz sevincin iki katı kadar üzülmüyoruz.

Performansınıza bağlı bir şekilde maaşınıza ek olarak yıllık 4 ikramiye aldığınızı farz edin. Normalde, işvereniniz her ay performansınızı değerlendiriyor, ikramiyeyi hak ettiğinize karar verirse paranız hesabınıza yatıyor. Şimdi işvereninizin yeni bir ödeme sistemine geçtiğini düşünün. Artık yıl boyunca aldığınız 4 ikramiye otomatik olarak yılın başında hesabınıza yatıyor. Ancak, eğer normal koşullarda ikramiyeyi hak etmenizi sağlayacak performansa ulaşamazsanız, ikramiye bedelini işvereninize geri ödememiz gerekiyor.

Yeterince iyi performans gösteremediğiniz için o ay ikramiye alamamanız mı sizi daha fazla üzer, yoksa yılın başında aldığınız, hatta belki de harcadığınızı ikramiyeyi düşük performansınız nedeniyle geri ödemek zorunda kalmak mı?

Öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen benzer bir deneyde, öğretmenlerin bir kısmına ikramiyeleri yılın başında ödendi ve eğer öğrencilerinin notları gözle görülür bir şekilde düzelmezse ikramiyeyi iade etmeleri istendi. Sonuçta ikramiyeyi iade etmesi gereken öğretmenlerin ders verdiği öğrencilerin matematik notları, çalışmalarının ardından ikramiye alan öğretmenlerin ders verdiği öğrencilerden yüksek oldu.<sup>32</sup>

**Sahiplik etkisi (Endowment effect):** Kayıpların bizde yarattığı üzüntünün eşit miktardaki kazancın yarattığı tatminden fazla olması, bizi sahiplik etkisine getiriyor. Sahip olduğumuz bir nesneden vazgeçmek zordur; bu nedenle sahip olduğumuz nesnelere, normalde onları satın alırken ödeyeceğimiz miktardan daha fazla paha biçeriz. Richard Thaler'ın öğrencileri ile yaptığı bir deney bu etkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olacak.<sup>33</sup> Thaler'ın deneyinde, öğrenciler iki gruba ayrılarak bir gruba, üzerinde üniversitelerinin logoları olan kupalar verildi,

diğer gruba ise kupa verilmedi. Kupaya sahip olan gruba, bu kupayı ne kadara satmaya razı oldukları; kupa almayan gruba da kupayı satın almak için ne kadar para verecekleri soruldu. Sonuç olarak kupayı satanlar, almak isteyenlerin vermeyi kabul ettiği fiyatın iki katını istediler. Yani kupaya sahip olanlar, ona, sahip olmayanlara kıyasla iki kat daha fazla değer atfediyorlardı.

Başka bir deneyde, katılımcılardan basit bir anket doldurmaları istendi ve anketin sonunda katıldıkları için kendilerine birer ödül verildi. Ödül, anketi doldurdıkları süre boyunca masalarında duran bir nesneydi; bir grup için pahalı bir kalem, diğer grup içinse pahalı bir İsviçre çikolatası. Anketin sonunda katılımcılara, kazandıkları ödülleri değiştirebilecekleri söylendi. Katılımcıların yalnızca %10'u ödülünü değiştirmeyi tercih etti.<sup>34</sup> Yani sahip olduğumuz nesneye, diğerlerinin sahip olduklarından daha fazla değer biçip, diğerlerinin sahip olduğu nesnenin çekiciliğini kendimiz için azaltıyoruz. Bu da bizi kararımızı değiştirdiğimize pişman olmaktan ya da başkasının elindekine gıpta etmekten koruyor. Bu nedenle bahsettiğimiz deneyde de katılımcılar kazandıkları kalem ve çikolataları değiştirmemeyi tercih ettiler. Yani çok büyük bir çoğunluk, kazandığı ödülü tutmayı, var olan durumunu değiştirmemeyi tercih etti. İşte bu eğilim, bizi bir sonraki etkiye götürüyor: statüko etkisi (status quo effect).

**Statüko etkisi (status quo effect):** Bir şeyi kaybettiğimizde, onu kazandığımız zaman hissettiğimiz sevincin iki katı kadar üzüldüğümüzden, kayıptan kaçınma eğiliminde olduğumuzdan bahsetmiştik. Bu davranış aslında, mevcut durumumuzu korumaya ve istikrarımızı bozmamaya yönelik bilinçsiz de olsa gösterdiğimiz tercihin bir sonucudur. Örneğin özel bir sağlık sigortası yaptırdınız ve yıl sonunda sigortacınızı arayarak sigorta planınızı iptal ettirmek istediğinizi söylemedikçe sigortanız her yıl sonunda yenileniyor. Pek çoğumuz, bir kere yaptırdığımız sağlık sigortası, bireysel emeklilik vs. gibi yatırımlarımızı, sigortacımız ya da danışmanımız bizi arayıp yeni bir plana yönlendirmediği sürece değiştirmez, aynı şekilde yenilemeye devam ederiz. Hatta, her yılın sonunda sigortacımızı arayarak yenilememiz gereken bir sağlık sigortasını unutma olasılığımız oldukça yüksektir. Bu nedenle vatandaşlarını yatırıma ya da tasarrufa yönlendirmek isteyen bir devlet, her yıl otomatik olarak yenilenen planları, bireylerin kendilerinin yenilemesi gerekenlere göre tercih eder.

**Çerçeveleme etkisi (Framing effect):** Çerçeveleme etkisi temel olarak karar alma süreçlerinde bilginin kendisinden ziyade nasıl sunulduğunun önemine atıfta bulunan bir konsepttir. Söz konusu konsept beklenti teorisinin de bir parçasıdır.<sup>35</sup> Medyadan pazarlamaya birçok sektörde çerçeveleme etkisinin aktif kullanımlarına sürekli şahit oluruz. Örneklere geçmeden önce çerçeveleme etkisinin diğer bilişsel sapmalar (cognitive biases) ile ilişkisi hakkında ufak bir açıklama yapmak yerinde olacaktır.

Kayıptan kaçınma, sahiplik etkisi ve diğer birçok sapma aslında çerçeveleme etkisi ile beraber kullanılmakta bir anlamda söz konusu etkiye girdi sağlamaktadır. Yani çerçeveleme yapılırken diğer sapmalar da işin içine katılıp insanlar yönlendirilebilir. Şimdi örneklerle konuyu biraz daha açalım.

Mesela marketten bir kase yoğurt alacaksınız. Diyetle olduğunuz düşünüldüğünde yağ oranı az olan bir yoğurt almak istiyorsunuz. Önünüzde şu iki kase var:<sup>36</sup>



Aslında baktığımız zaman iki yoğurdun içerdiği yağ oranı da aynı. Değişen tek şey ifade ediliş biçimi. Birinci kase %20 yağ içerir derken ikinci kasede %80 yağsızdır yazmakta. Bu ikilemde tüketicinin tercihi sağdaki kutu oluyor. Çünkü vurgu yağsızlık üzerine. Paradoksal bir şekilde %80 yağsız bir ürün %20 yağlı bir üründen daha sağlıklı görülebiliyor.

Davranışsal ekonomi alanında yapılan deneylerin çok büyük bir kısmı çerçeveleme etkisi üzerine yürütülmekte, aynı bilgiler farklı şekillerde kullanıcılarla buluşturulmakta ve davranış farklılıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Şimdi de çerçevelemenin en bilinen örneklerinden olan "Asya Salgını" örneğine bakalım<sup>37</sup>: Asya ülkelerinden birinde büyük bir salgın başlamak üzere. Bu salgınla mücadele etmenin çeşitli yolları var. Ancak her müdahale kendi içinde çeşitli riskler barındırmakta.

Müdahaleler ve olası etkileri şu şekilde: 600 kişilik bir topluluk söz konusu. İki farklı çerçeveleme yapılıyor:

1. Tedavi A uygulandığında 200 kişi kesin kurtulacak. Tedavi B'de ise %33 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, %66 kimse ihtimalle kimse kurtulamayacak.

Problem bu şekilde sunulduğunda katılımcıların %72'si Tedavi A'yı, % 28'i Tedavi B'yi tercih ediyor.



2. Tedavi C uygulandığında 400 kişi kesin ölecek. Tedavi D kullanıldığında %33 ihtimalle kimse ölmeyecek, %66 ihtimalle 600 kişi ölecek.

Problem bu şekilde sunulduğunda katılımcıların %78'i Tedavi D'yi, % 28'i Tedavi C'yi tercih ediyor. Sunumu değiştirdiğimiz zaman seçimlerde dramatik bir değişim görüyoruz. Oysa her iki seçenekte de tedavi çeşitleri ve etkileri aynı. Değişen tek şey bilginin nasıl sunulduğu.

**Yemleme Etkisi (Decoy Effect):**

Yemleme Etkisi özellikle pazarlama alanında sıkça kullanılan bir yöntemdir. Gerçek iki seçeneğin yanına tamamen tüketiciyi yanıltma amaçlı üçüncü ve açıkça diğer iki seçeneğin birinden daha kötü bir seçenek konularak yapılır.

Konu ile ilgili aşağıdaki görsel yeterince açıklayıcı: <sup>38</sup>

	Mp3 Player A	Mp3 Player B	Mp3 Player C
			
Fiyat	400 \$	300 \$	450 \$
Kapasite	30 Gb	20 Gb	25 Gb

Burada aslında MP3 Player C bir yem. Çünkü 400 USD verip 30 GB'lik bir ürün olmak dururken hiçbir mantıklı insan 50 USD daha fazla verip 25 GB'lik bir ürün almaz. Player C insanların Player A'ya yönlendirilmesini sağlayan bir pazarlama stratejisi olarak göze çarpıyor.

Yemleme etkisi ile ilgili bir diğer örnek aşağıda yer almaktadır. Bakalım hangisinin yem olduğunu bulabilecek misiniz?



**Son tarih belirleme etkisi (setting deadline):** Yapılan gözlemler gösteriyor ki insanlar, yapmakla yükümlü oldukları işlerini tamamlarken kendilerine bu işi tamamlamak için bir tarih verildiğinde daha başarılı oluyorlar. Bunun en güzel örneklerinden birisi okullarda verilen ödevler. Bu konu üzerine Dan Ariely öğrencileri ile bir çalışma yapıyor. Çalışmada<sup>39</sup> 3 ayrı sınıfta yer alan öğrencilerine farklı şekillerde ödev teslim tarihi vererek hangi sınıfın daha başarılı olduğunu ölçüyor.

1. Sınıftaki öğrencilerine o dönem için 3 çalışma yapmaları gerektiğini ve bu çalışmalarını teslim tarihlerini kendilerinin belirlemelerini söylüyor. Belirlenen bu tarihlerde değişiklik yapma hakları olmayan öğrenciler teslimde geciktikleri her gün için ceza alacaklar. Teslim tarihleri

dönem içinde herhangi bir tarih olabileceği gibi 3 ödevi de dönemin son gününde teslim etmeleri mümkün. Burada beklenen öğrencilerin tamamen rasyonel bir bakış açısıyla, kendilerine en uzun süreyi sağlayacak şekilde 3 ödevi de dönem sonunda teslim etmeyi tercih etmeleri iken, öğrenciler dönem içerisinde kendilerine uygun tarihleri seçiyorlar. Kendi zayıflıklarının farkında olan öğrenciler, rasyonel bir karar vermekten ziyade teslim tarihlerini dönem içerisinde belirleyerek kendilerini ödevleri tamamlamaya zorlamayı tercih ediyor.

2. Sınıftaki öğrencilere hiç bir teslim tarihi verilmiyor ve dönem içerisinde ve dönem sonunda istedikleri tarihte 3 ödevi teslim etmeleri gerektiği söyleniyor.
3. Sınıftaki öğrencilere ise 3 ödev için 3 teslim tarihi veriliyor. Dönem sonunda, teslim edilen ödevlerden alınan notlar karşılaştırıldığında 3. Sınıftaki öğrenciler en yüksek not ortalamasına sahipken 2. Sınıftaki yani ödev teslim tarihi verilmeyen öğrencilerin en düşük not ortalamasına sahip olduğu görülüyor. 1. Sınıfta olan ve teslim tarihlerini kendileri belirleyen öğrenciler 2. ve 3. Sınıfın ortalamalarının arasında kalan bir ortalamayı sağlıyorlar. 1. Sınıftaki öğrencilerin, ödevlerini en son gün teslim etmektense 3 ayrı teslim tarihi belirlemeleri aslında insanların öteleme/kaytarma ihtimallerini farkında olduklarını gösteriyor. Yapılan çalışma sonucunda, bu grubun en başarılı grup olmamasının sebebi ise gruptaki herkesin bu öteleme/kaytarma özelliklerini farkında olmadığı, farkında olanların ise sorunlarını tam olarak belirleyememeleri sebebiyle en başarılı olacakları teslim tarihini seçememeleri olarak belirtiliyor.

**Temsiliyete bakarak karar verme etkisi (Representative heuristic):** Birey olarak bizler, belirsizlik altında, bir olayın olma ihtimali ile ilgili fikir yürütmemiz istendiğinde, olayın gerçekleşme olasılığına temsiliyete bakarak karar veririz. Örneğin<sup>40</sup>, “utangaç bir şiirsever” olarak tanımlanan kadının Çin edebiyatı bölümünde mi işletme bölümünde mi okuduğunu tahmin etmeniz istendiğinde muhtemelen vereceğiniz cevap Çin edebiyatı olacaktır çünkü “utangaç bir şiirsever” profili sizin için Çin edebiyatı okumaya uygun bir profili temsil ediyordu. Fakat Çin edebiyatı okuyan öğrencilerin hepsi utangaç şiirseverler bile olsa, çok daha geniş bir öğrenci sayısına sahip işletme bölümünde utangaç ve şiirsever insanların olma olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, bizden bölümünü tahmin etmemiz istenen kişinin, çok daha yüksek öğrenci sayısına sahip işletme bölümünden olması olasılığı daha yüksekken, “utangaç şiirsever” profili bizde Çin edebiyatı öğrencisi profilini temsil ettiğinden biz onun Çin edebiyatı bölümü öğrencisi olduğu tahminini yürütüyoruz.



**Kendine hizmet eden sapma (Self-serving bias):** Kendine hizmet eden sapma, kişinin öz saygısını sürdürmek amacıyla aslında istemeden zarar verdiği kavramsal ve algısal bir süreçtir. İnsanlar, negatif geri bildirimleri yok saydıklarında ya da reddettiklerinde, doğal olarak yalnızca kendi güçlü yanlarını ve başarılarını görürler ve bu sebeple de kendi hatalarını hoş görmek her zaman daha cazip gelir. Bu eğilimler, gerçek dışı ve hatalı bir düşünceye sebep olurken, bir yandan da kişinin kendine olan güvenini artırır. <sup>41</sup>

Kişiler olumlu sonuçlanan deneyimlerini açıklarken, bunun kendi tasarrufları sonucu, kendi kararları neticesinde olduğunu kabul etmeye meyilli olurlar. Diğer taraftan, başımıza gelen olumsuzlukları düşünürken de bunların dış etmenler kaynaklı ve kendimiz dışındaki bazı durumlara bağlı geliştiğini, bu sebeple olumsuz sonuçlandıklarını öne süreriz. Ödül alan bir kişinin tamamen çok yetenekli olduğu için bu ödülü hak ettiğini düşünmesi, iş yerinde sürekli sıkıntı yaşayan bir işçinin bunu kendi hataları yerine her defasında işverene bağlaması, düşük not alan öğrencinin bunu testin zorluğuna ya da kötü şansa yorması işte hep bu kavrama örnektir.

Bu düşünce biçiminin arkasında yatan sebep aslında çok basit. Hatalar, kişinin özgüvenini olumsuz etkileyerek kişinin kendine verdiği değerin azalmasına sebep olur, dolayısıyla insanlar da bu hataların sebebi olarak kendileri dışında bir etmen aramaya başlarlar. Tam tersine başarılı oldukları zamanlarda da, başarının kaynağını kendi kişisel özellikleri olarak görürler. <sup>42</sup>

Tabii bu durum her zaman ve herkes için böyle olacak diye bir kural yok. Bazı insanların bu ön yargılara sahip olmadığı da bir gerçek. Örneğin, hâlihazırda kendisiyle çok da barışık olmayan ya da kronik olarak özgüven sıkıntısı yaşayan kişiler kendi hataları için sürekli kendilerini suçlayıp, başarıları için de başkalarını sorumlu tutabilirler. Bu durum, özellikle Batı olmayan kültürlerde böyledir, hatalarından kişilerin kendileri sorumludur, dış etmenlerin bu başarısızlıklarda pek bir rolü yoktur. <sup>43</sup>

Yine de Dale T. Miller ve Michael Ross, genel olarak eğilimin, hataların dışsallaştırılması, başarıların içselleştirilmesi yönünde olduğunu savunurlar. İnsanlar, olayların sonuçlanmasını beklerken genellikle iyimser olurlar, bu sebeple beklendiği gibi neticelenmeyen olaylarda dış faktörleri suçlamak kişinin işine gelir. Girilen sınavların başarıyla geçilmesi, iyi bir işe girilmesi, ya da uzun süreli ilişkilere sahip olmak, başarısızlıktan, kovulmaktan ya da ayrılmaktan çok daha beklenilesidir. Olumsuz deneyimler aslında beklenen şeyler olmadığı için insanlar bunlara gerekçe olarak hemen bir dış faktör bulurlar. <sup>44</sup>

**Odaklanma etkisi (Focusing effect):** Tecrübelerimizden öğrendiğimizi inkâr edemeyiz. Ne zaman ki sıcak bir bardağı tutarız ve parmaklarımız yanar,

o zaman bunu tekrar yapmanın iyi bir fikir olmadığını anlarız. Başımıza iyi şeyler geldiğinde de bu böyledir; iyi bir sonuç elde ettiğimizde yaptığımız hareketi tekrarladığımızda artık hep iyi sonuç alacağımızı öğrenmişizdir. Aslında iyi tarafından bakarsak, bu durum karar alma sürecimizi hızlandırır ve inanılmaz bir zaman tasarrufu sağlar. Yeni bir durumla karşılaştığımızda kafamızda eski olaylarla hemen bir bağ kurar ve önceki tecrübelerimize bağlı olarak yeni kararlar alırız. Ancak bu her zaman, bu yöntemle en doğru kararı alacağımız anlamına gelmez, çünkü bazı kararlar umduğumuzdan daha karışık sonuçlar doğurur, bu sonuçlar tek bir sebepten ortaya çıkmaz, aslında birçok sebebi vardır.

Doğru kararlar almak birçok sebeple zor olabilir ve odaklanma etkisi bu sebeplerden yalnızca biri, ama oldukça önemli bir tanesi.

Karar almamız gerektiği zaman bu kararın yalnızca belli açılara odaklanılır. Bu da bizi bazen yanlış yararlar almaya yöneltebilir. Yalnızca beynimizdeki hazır bilgileri kullanarak aldığımız kararlarda, bizde olmayan bazı yararlı bilgileri dışarıda bırakmamızdan kaynaklanan sıkıntılar olabilir. Yani çoğunlukla kararlarımızı, yalnızca sahip olduğumuz bilgilerden yola çıkarak almış oluruz ve bunlar çoğu zaman çok doğru olmazlar.

Burada Schkade ve Kahneman güzel bir örnek veriyor.<sup>45</sup> Bir çalışma ile, bir grup insana Kaliforniyalıların mı, yoksa Orta Batılı Amerikalıların mı daha mutlu olabilecekleri soruluyor ve hem Kaliforniyalılar hem de Orta Batı Amerikalılar Kaliforniyalıların daha mutlu olduklarını düşündüklerini ifade ediyorlar. Gelgelelim ki gerçek mutluluk seviyeleri ölçüldüğünde iki grup arasında bir fark çıkmıyor.

Yani insanların kafasında Kaliforniya'nın güneşli havası ve rahat yaşam şekli mutluluk için ilk değerlendirdikleri ölçüt oluyor. Çünkü bu, Kaliforniya'ya ait beyinlerinde ulaşabildikleri ilk hazır bilgi. Bunu düşünürken Orta Batı Amerika'daki düşük suç oranları ve depremlerden uzak olma gibi gerçekleri dikkate almadıkları için aslında doğru olmayan bir sonuca ulaşıyorlar.

Bunun gibi, paranın mutluluk üzerindeki etkisinin abartılması da yine odaklanma etkisinden kaynaklanır. Hâlbuki gelirdeki artışın mutluluk üzerinde sadece küçük ve kısa vadeli bir etkisi vardır ama insanlar paranın mutluluk üzerine etkisini düşünürken konunun diğer yönlerini göz ardı ederler.<sup>46</sup>

**Projeksiyon Sapması (Projection Bias):** Siz de akşam yemeğinin ortalarında kendinizi neden bu kadar çok yemek sipariş ettiğinizi sorgularken buluyor musunuz? Ya da kışın battaniyenin altında titrerken yaptığınız yaz tatili planının çok da gerçekçi olmadığını seyahate çıkmadan sadece birkaç gün önce fark ettiğiniz oldu mu?

İleriye yönelik kararlar verirken doğru öngörülerde bulunamıyor olmamız ve içerisinde bulunduğumuz mevcut koşulların geleceğe yönelik tahminlerimizi etkilemesi projeksiyon sapması olarak adlandırılıyor. Adaptasyon, alışkanlıklarımızın değişmesi, anlık ruh halimizdeki dalgalanmalar, sosyal etkiler ve ortamdaki değişimler gibi nedenler mevcut tercihlerimizin zaman içerisinde değişmesine yol açabiliyor.<sup>47</sup>

Adaptasyon, tahminlerimizi en çok saptıran etkenler arasında yer alıyor. İnsanların hayatlarında meydana gelen çok büyük değişimlere adapte olma yetenekleri var, ancak genellikle bu özelliğimizi göz ardı ediyoruz. Örneğin, bir çalışmada böbrek nakli bekleyen bir grup hastadan bir yıl sonraki hayat kalitelerini (a) nakil gerçekleşirse, (b) nakil gerçekleşmezse durumlarında tahmin etmeleri istendi. Sonuçta, böbrek nakli olan hastaların bir yıl sonra raporladığı hayat kalitesi, daha önce tahmin ettiklerinden düşük oldu. Böbrek nakli olmayan hastaların 1 yıl sonra raporladıkları hayat kalitesi ise, daha önce tahmin ettiklerine göre daha yüksek oldu. Her iki durumda da hastalar, yeni durumlarına adapte oldular; bu nedenle gerçek hayat kalitelerine ilişkin raporlamaları, tahmin ettikleri kadar değişkenlik göstermedi.

Aynı eğilimler farklı konularda yapılan çalışmalarda da destekleniyor. Örneğin, Paul Dolan ve Robert Metcalfe'in 2008 UEFA Finalinde taraftarlardan final maçını kazanma ve kaybetme durumundaki mutluluk seviyelerini tahmin etmelerini istediği çalışmanın sonuçları da benzerlik gösterdi.<sup>48</sup> Projeksiyon sapması ile ilgili örnekleri artırmak mümkün. Hepimizin aşına olduğu, "açken alışverişte daha çok para harcadığı" inancı da akademik bir çalışmada kanıtlandı.<sup>49</sup> Geleceğe yönelik öngörülerimizin sapmalı olması bu örnektekinden çok daha önemli sonuçlar doğurabiliyor. İşimizi ya da yaşadığımız ülkeyi değiştirdiğimizde dünyanın en mutlu insanı olacağımıza ilişkin beklentilerimiz hayal kırıklığıyla son bulabiliyor. Paul Dolan, *Happiness by Design* isimli kitabında projeksiyon sapmasını bizi mutsuz eden en önemli sebepler arasında sayıyor.<sup>50</sup>

### **Zihinsel Muhasebe (Mental Accounting) ve İrade (Self-control):**

Beklenti Teorisi'nin karar alma davranışlarımıza ilişkin varsayımları, davranışsal ekonominin diğer teorilerine de girdi sağladı. Thaler'in beklenti teorisine yaptığı katkıları daha önce anlatmıştık. Ancak Thaler'in ismiyle en çok özdeşleşen kavramlar sıklıkla verdiğimiz finansal kararlara ilişkin içgörüler oluşturan zihinsel muhasebe ve irade kavramları. Bu iki kavram, Beklenti Teorisinde olduğu gibi klasik ekonomi teorisinin öngörülerinin yanıldığı bazı konularda bize yeni ufuklar açıyor. Bu çerçevede önce zihinsel muhasebenin karar alma süreçlerimizdeki temel yansımalarını özetleyip, iradeyle ilişkisine göz atalım.

Bireysel olarak zihinsel muhasebeyi kullanma eğilimimiz, herhangi bir şirketin muhasebe kullanma amacıyla tamamen paralel. Harcama ve yatırım gibi kararlarımızı bir bütçe yardımıyla kontrol etmek ve kararlarımızı verirken bütçemize uygun şekilde hareket etmek. Ancak zihinsel muhasebe seçeneklerimiz, sunuluş şekli gibi unsurlardan etkilenirken, paranın farklı hesaplar arasında takas edilebileceği gibi çok temel varsayımlara aykırı kararlara yol açabiliyor.<sup>51</sup>

İlk olarak referans noktası ve seçeneklerin sunuluş şekline ilişkin bir örnekle başlayalım. Siz de kendinize böyle bir durumda nasıl bir karar vereceğinizi sorun:

Bir cep telefonu (2.000 TL) ve bir defter (20 TL) almak için bir AVM'ye gittiniz.

- Satıcı size 15 dakika yürüme mesafesindeki diğer mağazalarında indirim olduğunu ve orada *cep telefonunu* 1.990 TL'ye alabileceğinizi söyledi.
- Satıcı size 15 dakika yürüme mesafesindeki diğer mağazalarında indirim olduğunu ve orada *defteri* 10 TL'ye alabileceğinizi söyledi.

İki durumda da diğer mağazaya gitmek tercihiniz aynı mı olurdu?

İki seçeneği sadece sonuçları açısından değerlendirdiğimiz basit (minimal) bir bakış açısıyla iki durumda da 10 TL'lik bir kazancımız olacak. İki seçeneği mevcut durum ve muhtemel kazanç gibi birçok parametreyi ekleyerek değerlendirdiğimiz kapsamlı bir bakış açısında aslında iki seçenek arasında bir fark oluşmayacak. Söz konusu iki seçeneği farklı algılamak için Thaler'in yerel (topical) olarak adlandırdığı bir perspektife sahip olmamız gerekiyor. Yerel bakış açısı, iki seçeneğin sonuçlarını karar verildiği bağlam ve referans noktasına göre karşılaştırıyor ve bu örnekte farklı kararlar veriyor. İki durumda da kazancımız 10 TL olduğu halde, 2000 TL'lik cep telefonunda 10 TL'lik bir indirim bizi diğer mağazaya götürmeye yeterli olmayacak. Ancak defterde yapılacak aynı miktardaki indirim için diğer mağazaya gitme ihtimalimiz çok daha yüksek (10 TL'lik indirimin defterin fiyatının yarıya indiğini düşünürsek). Yani sonuçları tamamen aynı olan iki farklı seçenek, farklı bağlamlarda sunulduğunda farklı tercihlere yol açabiliyor.

Thaler, referans noktası ve içinde bulunulan durumun tercihlerimize etkisini gösteren meşhur örneklerinden birisinde sıcak bir günde plajda uzandığınızı ve çok susadığınızı hayal etmenizi istiyor. Arkadaşınız yanınıza gelirken yol üzerinde bulunan beş yıldızlı bir otele/salaş küçük bir büfeye uğrayıp, size su almayı teklif ediyor ve su için en fazla ne kadar ödemek istediğinizi soruyor.

Thaler'in deneylerinde insanların su için ödemeyi kabul ettikleri medyan tutar, beş yıldızlı otel için 2,65 dolar, salaş büfe için ise 1,5 dolar. Oteldeki su

için daha fazla ödemeyi kabul etmek temel olarak alınan referans fiyatın etkisi. Bu neden önemli? Çünkü klasik ekonomik modelde, tüketim aynı olduğu için tüketicinin tercihini suyun alındığı yerden bağımsız olması gerekiyor.<sup>52</sup>

Thaler, kabul edilen fiyatın farklılaşmasını, bir tüketicinin alışverişlerinde iki farklı fayda elde etmesiyle açıklıyor: Elde etme (acquisition) ve işlem (transaction) faydaları. Elde etme, klasik ekonomi teorisindeki tüketicinin fazlasına (consumer surplus) benzer bir şekilde ürünün bizim için harcadığımız paraya göre değerine odaklanıyor. İşlem faydası ise anlaşmanın değerini nasıl algıladığımızla ilgili. İşlem faydası gerçekte ödenen para ile tüketicinin ödemeyi beklediği referans fiyat (genelde tavsiye edilen satış fiyatı) arasındaki fark olarak tanımlanıyor. Yukarıdaki örnekte, otel ve büfeden alınan suya farklı tutarlar ödemeyi kabul etmemiz, işlem faydasındaki farklılıklardan kaynaklanıyor.<sup>53</sup>

Zihinsel muhasebenin diğer bir yansıması, kafamızdaki oluşturduğumuz farklı hesaplar nedeniyle paranın temel özelliklerinden olan hesaplar arası takas/ikame edilebilirliği göz ardı etmemiz. Hesabımızdaki parayı nasıl bir bütçeleme ile kullandığımızı düşünelim. İlk olarak çeşitli harcamalarımız olacaktır. Harcamalarımızı kira ve gıda gibi temel ihtiyaçlar, sosyal aktiviteler için kullandığımız eğlence ve beklenmedik diğer harcamalar şeklinde ayırabiliriz. Kalan gelirimizi ise bireysel emeklilik ya da tasarruf hesabı gibi araçlarla değerlendirerek, servetimizi biriktiriyoruz. Aslında klasik ekonomi teorisinin öngördüğü şekilde bu hesaplar arasında sınırsız ve kurlsuz şekilde para transferi yapabiliyor olsaydık, zihinsel muhasebe o kadar da önemli bir konu olmazdı. Sorun şu ki, bu hesapları kullanma şeklimiz oldukça katı olabiliyor. Bu konudaki en belirgin örneklerden biri, tasarruf hesabında görece düşük faiz kazandıği parasını bozmak yerine daha yüksek faizle kredi kartından borçlanmak olabilir. Örneğin, David Gross ve Nick Souleles çalışmalarında, ABD'de ortalama bir hane halkının 5.000 dolar likit varlığı olduğu halde, yılda %18 civarında faiz ödedikleri 3.000 dolarlık kredi kartı borcu sahibi olduğunu gösteriyor.<sup>54</sup>

Zihinsel muhasebe üzerine yapılan çalışmalardan bir başkasında, katılımcılar ikiye ayrılmış ve bir tiyatro oyununa gidip gitmeyecekleri soruldu. Gruplardan birisine geçen hafta bir basketbol oyununa 50 dolar harcadıkları, diğer gruba ise geçen hafta 50 dolarlık bir trafik cezası ödedikleri söylendi. Basketbol maçına gidenler, büyük ihtimalle eğlence hesabından yeterince para harcadıklarını düşündükleri için, tiyatro oyununa gitmek için daha az istekli oldukları görüldü.

Tabii ki bu davranışların tamamen saçma olduğunu iddia etmiyoruz. Hatta bu tür davranışların birçoğu kendi sınırlarını bilerek önceden önlem almak olarak görülebilir. Kredi kartı borcu için tasarruf hesabını kullanmayan kişi her

halükarda kredi kartını limitinin sonuna kadar kullanacağını biliyorsa tasarruflarını heba etmek istemeyebilir. Bu argümanımızla klasik ekonomi teorisinin göz ardı ettiği bir alana girmiş oluyoruz. Rasyonel bir insanın iradesiz davranarak kredi kartından çok fazla harcama yapması imkansız. Eğer bir kişi böyle bir harekette bulunmuşsa bunun sebebi ancak tercihlerinin bu şekilde olmasıdır. Bu nedenle, zihinsel muhasebe gibi bir araç ile kendi kendine karşı taahhütler oluşturması (self-commitment) da gereksizdir. Ancak, insan olarak çoğumuzun (hepimiz değilsek bile) zaman zaman iradesiz davranışlarımızdan dolayı kendimize kızdığı olmuştur.<sup>55</sup>

Bu kadar yaygın ve önemli sonuçları olabilen bir sorunun klasik ekonomi teorisi tarafından göz ardı edilmesi size de yanlış gelmiyor mu! Düşünsenize, klasik teori tarafından, anlık tüketim hissini yenerek, uzun vadedeki getirisini mantıklı bir hesaplama ile bugünkü getirisine tercih edebilen ideal bir varlık olarak tanımlanıyoruz.

Halbuki bizce insan olmanın en ağır yükü, irademizin sınırlı olması. İrademizin sınırlarına dair çok bilinen ve bir o kadar da basit bir deneyle başlayalım: Marshmallow Testi. Marshmallow testi, ilk kez 1960'lı yıllarda Walter Mischel tarafından Stanford Üniversitesi'nde dört yaşında çocuklara yapıldı.<sup>56</sup> Bu çok basit testte, çocuklara iki seçenek sunuldu: hemen tek bir marshmallow yemek ya da biraz daha bekleyip iki tane marshmallow yemek. Genellikle, gözlemcinin 15 dakikalığına dışarı çıkıp geri geldiği testlerde çocukların karar alma süreçlerini izlemek oldukça eğlenceli olabiliyor. Ancak, bu basit testin devamı niteliğindeki araştırmalarda anlık haz (gratification) hissini yenerek 15 dakika bekleyebilen çocukların ileriki yıllarda çeşitli göstergelerde (SAT sınavı skorları, eğitim düzeyi, gövde kitle endeksi vb.) daha başarılı sonuçlara sahip olduğu görülüyor. Bu deneyden çıkardığımız sonuç, güçlü iradeye sahip bireylerin hayatlarının birçok alanında doğru kararlar alabiliyor olması. Peki, "Çocukluğumdan belliymiş ben böyleyim" diyerek bir kenara oturmak gibi bir şansımız var mı? Tabii ki hayır. Güçlü bir irade için stratejiler geliştirmek zorundayız. Güzel ve aslında oldukça meşhur bir örnek olarak Homer'in The Odyssey'sine başvurabiliriz.<sup>57</sup> Ulysses, Troy'dan evine yaptığı uzun yolculukta, güzel şarkılarıyla adamlarını denize çekerek canlarını alan büyüleyici deniz kızlarına rastlar. Ulysses'in çözümü şu olur: Mürettebatındakilere kulaklarını tıkamalarını söyler, kendisini de gemi direğine bağlatır. Bu masalsi çözüm onları sağ salım evlerine ulaştırır. Peki kıssadan hisse ne? Anlık hazzın cazibesine kapılmadan önce tedbirler almak. Ulysses kadar destansı olmasa da Thaler da Dürtme isimli kitabında, akşam yemeğini mahvetmemek için masanın üstündeki çerezleri kaldırmasını bir iktisatçıya nasıl anlatabileceğini irdeleyerek irade konusunda önemli örnekler

veriyor. Ulysses olmayabiliriz; ancak çeşitli stratejilerle doğru kararlar verebiliriz. Alışveriş yaparken abur cubur almaktan kendinizi alamıyor musunuz? Karar alma sürecini başkasına devredin. Mesela, alışverişi daha sağlıklı besinler seçebilen eşiniz yapsın. Ya da sigarayı bırakmak istiyorsanız, sigara içen arkadaşlarınızdan ya da sizde sigara içme isteği uyandıran ritüellerinizden biraz uzak durun. Karar alırken kendinize soğuma süreleri verin. Mesela mağazadan çıkın, 10 dakika gezinin, üzerine düşünün, almak istedikleriniz hala eskisi kadar vazgeçilmez geliyor mu?

**Hale Etkisi (Exaggerated Emotional Coherence / Halo Effect):** Biriyile tanıştığınızda sizde bıraktığı ilk izlenim onun hakkında doğru veya yanlış ön yargılar oluşturmanıza neden olur. Örneğin yeni tanıştığınız kaba ve agresif tavırlar sergileyen bir erkeğin aslında iyi bir aile babası olabileceğini muhtemelen düşünmezsiniz. Veya Kahneman'ın kitabında yer vermiş olduğu tersinden bir örnekten yola çıkalım.<sup>58</sup> Bir partide çok cana yakın ve hoş sohbet Joan adında bir kadın ile tanıştınız ve bir bağış kampanyası için kendisinden destek istenebileceğini duydunuz. Joan'ın cömert olup olmadığı konusunda hiçbir şey bilmiyorsunuz; çünkü biriyle sadece iyi anlaştığınız için onun aynı zamanda cömert ve bağış yapan biri olduğunu düşünmeniz için bir nedeniniz olmaz. Joan sevdiğiniz biri olduğu için, onu düşündüğünüz zaman ondan hoşlandığınızı hissini tekrar pekiştirmiş olursunuz. Cömertliğe ve cömert insanlara da büyük ihtimale sempati besliyorsunuzdur. Otomatik olarak zaten sempati beslediğiniz Joan'ın adının bir şekilde bir bağış kampanyası ile anılması sonucunda ister istemez Joan'ın de cömert bir insan olduğunu düşünürsünüz. Şimdi zaten sevdiğiniz Joan'den daha da hoşlanmaya başlarsınız çünkü iyi bulduğunuz özelliklerine bir de cömertliği kattınız. Enteresan olan, bu hikâyede Joan'ın cömert olduğuna dair aslında hiçbir bilgiye sahip olmamanıza rağmen sizde ilk intiba olarak olumlu bir algı bırakan birisinin daha sonra bir bağış kampanyası gibi başka bir olumlu kavram ile bir şekilde adının anılmasının bile o kişinin cömert olduğuna adeta kesinlik derecesinde inanmanıza neden olması. Bu size bilinçaltınızın oynadığı ufak bir oyun. İşte buna hale etkisi deniyor.

Solomon Ash'in gerçekleştirdiği bir deneyde<sup>59</sup>, Alan ve Ben adında iki kişinin kişilik özellikleri sırasıyla şu şekilde verilmiş ve bir takım insanlara onlar hakkında ne düşündükleri sorulmuş.

- Alan: zeki – çalışkan – atılgan – ciddi – inatçı - kıskanç
- Ben: kıskanç – inatçı – ciddi – atılgan – çalışkan – zeki

Peki, siz Alan ve Ben hakkında ne düşünüyorsunuz? Hangisiyle daha çok arkadaş olmak isterdiniz? Çoğumuz gibi sizin de Alan dediğinizi duyar

gibiyiz. Peki, bizi bu davranışa iten nedir gelin birlikte anlamaya çalışalım. Dikkat ederseniz Alan da Ben de aynı 6 karakteristik özelliğe sahipler. Ancak ilk olarak okuduğunuz kişi özellikleri daha sonra okuyacağınız özelliklerin anlamını değiştirebiliyor. Yani zeki birinin aynı zamanda inatçı olması iyi bir özellikmiş gibi dururken, kıskanç ve inatçı bir insanın yüksek bir zeka düzeyine sahip olması onu tehlikeli kılıyormuş gibi bir algı yaratabilir.

Gerçekleştirilen bir başka deneyde<sup>60</sup> Alan'a ait ilk 3 özelliğin bir kişiye, sonraki 3 özelliğin ise başka bir kişiye ait olduğu bilgisi verildi. Daha sonra deneye katılanlara her 6 özelliğin tek bir kişiye ait olup olamayacağı soruldu. Yukarıda anlatılanlardan sonra şaşırılmayacağı üzere katılımcıların çoğu bunun mümkün olamayacağını düşündü.

Bir insanın farklı özelliklerini hangi sırayla öğreneceğimiz genelde tesadüfidir. Ancak burada bahsi geçen "sıra" kelimesi bazen kritik öneme sahip oluyor çünkü hale etkisi nedeniyle bazen ilk öğrendiklerimizin etkisi o kadar kuvvetli oluyor ki daha sonra öğrendiklerimize gerektiği dikkat ve önemi atfedemiyoruz.

### ***Hiperbolik indirgeme (Hyperbolic discounting):***

Bugün 1000 TL mı almayı tercih edersiniz, yoksa bir ay sonra 1100 TL almayı mı?

Peki sorumuzu değiştirsek; bir yıl sonra 1000 TL almayı mı tercih edersiniz, yoksa bir yıl bir ay sonra 1100 TL almayı mı?

İki soruya verdiğiniz cevapların değiştiğini fark ettiniz mi? Çoğumuz bugünkü 1000 TL'yi, bir ay sonraki 1100 TL'ye tercih ederiz. Yani, hemen elde edebileceğimiz getiriyi, daha az da olsa, daha sonra elde edebileceğimiz bir getiriye tercih ederiz. Bu da aslında fayda konusunda genellikle sabırsız bir şekilde hareket ettiğimizi gösteriyor bize.

Öte yandan ikinci soruyla karşılaştığımızda 12 ay bekleyip 1000 TL almaktansa 13 ay bekleyip 1100 TL almak çoğumuza daha cazip gelir. Bu da mantıklı bir karar olur çünkü aylık %10 faiz oranı, başka herhangi bir yerden alabileceğimizden oldukça fazladır.

Durup baktığımızda, her iki durumda da bir ay daha bekleyip %10 faizli bir getiri elde edeceğimize rağmen seçimlerimizin farklılaştığını görüyoruz. İkinci durumda "bir yıl bekledikten sonra neden bir ay daha bekleyip daha fazla para kazanmayayım" diyoruz; ilk durumda ise "bir ay daha bekleyeceğime hemen şimdi 1000 TL alırım" diye düşünüyoruz. Hiperbolik indirgeme dediğimiz bu ön yargıyı şöyle özetleyebiliriz: bir karar şu ana ne kadar yakınsa, ondan beklediğimiz faiz getirisi de o kadar yüksek oluyor.



Yine klasik ekonomi teorisinin eksik kaldığı bir noktadayız. Klasik teorinin öngördüğü rasyonel insan, faydasını maksimize etmeyi seçecek ve her iki durumda da bekleyip daha fazla para alacaktır. Ancak hiperbolik indirgeme sonucunda aslında şimdiki zaman ve gelecek zaman arasında tutarsız tercihler yaparız. Bunun sonucunda bugün yaptığımız tercihlerin sonuçları ne kadar geç ortaya çıkarsa, bu sonuçları göz ardı etmeye o kadar meyilli oluruz. Bunun en güzel örneği, kredi kartı ile harcama yaparken nakit harcamaya göre daha rahat alışveriş yapmamız ya da taksitli alışverişin bize zaman zaman adeta bedava gibi görünmesidir.

## 3. Davranış Bilimleri Alanında Türkiye'deki Akademik Çalışmalar

*Bu bölüm, Türkiye'de davranışsal ekonomi alanında çalışan akademisyenler tarafından kaleme alınmıştır.*

### 3.1. Risk ve Belirsizlik Durumlarındaki Davranışlar

#### Özlem Özdemir

İktisatta kişilerin nasıl karar verdiğini inceleyen modeller, risk ve belirsizlik arasında bir ayırım yapar. Bazı olayların olma olasılıklarını ve sonuçlarını net bir şekilde bilebiliriz, yazı tura atarken yazı gelme olasılığı gibi. Bu gibi durumlara "riskli durumlar" denmektedir. Tabii her zaman bir olayın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusundaki olasılık veya olduğundaki kazanç veya kayıp miktarını net bir şekilde kestirebilmek imkânsız olabiliyor. Bazen olayların sadece olma olasılığını, bazen sadece olunca yapacağı etkiyi, bazen de her ikisini birden tam bilemeyiz. İşte bu gibi durumlara da "belirsiz durumlar" denir. Araştırmalar, özellikle uygulamalı çalışmalar, genellikle bir olayın olma olasılığındaki belirsizlikle ilgilenmişlerdir. Bu çalışmalarda olasılıktaki belirsizlik çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. En iyi tahmin bilgisini net bir olasılık bilgisi olarak kabul etmeyip, uzman görüşünü bilgi olarak ele alıp, bu görüşte mevcut olan belirsizliği temel alan çalışmalar mevcuttur. Bunun yanında, olasılığı iki sayı aralığında (çoğunlukla maksimum ve minimum değer aralığında) tahmin edilebilir bir bilgi seviyesine sahip olunabileceğini varsayıp, belirsizliği o şekilde ifade eden araştırmalar bulunmaktadır.

En ilginç de, birçok deneysel çalışmada belirsizlik seviyeleri kişide mevcut bilgi miktarının seviyelerine göre oluşturulmuştur. Örneğin İngiltere York Üniversitesi'ndeki John Hey'in çalışmalarında kendisi olasılıktaki belirsizlik seviyesini Bingo kafesinin içine koyduğu renkli top sayısı ile simüle etmiştir. İki renkli topun bulunduğu bir kafeste renkli top sayısının çok fazla olması durumunda çekilecek topun hangi renkte olacağını tahmini güçleşir tabii. Bu durumda olasılıktaki belirsizlik oldukça fazladır. Oysa top sayısı azaldıkça tahmin kolaylığı artacak, belirsizlik azalacaktır. Belirsizlik seviyesinin nasıl gösterilebileceğinin bir başka örneği de Morone ve Özdemir'in 2012 yılındaki makalesinde uyguladıkları bilgisayar temelli deneyde çalışılmıştır. Bilgisayar ekranında yan yana dizilmiş kareler üç renkte olabilir. Beyaz, kırmızı ve sarı... Beyaz renkli kareler renksizliği /belirsizliği yani bu karenin kırmızı da sarı da olabileceğini gösterir. Ekranda bu üç rengin değişik sayılardaki birleşimi belirir. Bütün karelerin beyaz olması, çekeceğiniz karenin sarı veya kırmızı gelme olasılığı konusunda "tam bir

belirsizlik” durumunu (karenin sarı mı kırmızı mı olduğunun hiç bilinmediği durumu) temsil eder. Bunun yanında bütün karelerin ya kırmızı ya da sarı olduğu durum da “risk” durumunu yani sarı veya kırmızı kare (kare sayısının) olasılığının net bir şekilde bilindiği hali tanımlar.

Risk ele alındığında, önlemek için için aldığınız iki ayrı tedbir olabilir. Bir tedbir o riskin olma olasılığını, diğer tedbir ise olduğunda oluşabilecek zarar miktarını azaltmaya yönelik olabilir. Örneğin, yangından korumak için binayı yangına dayanıklı maddelerle kaplayacaksınız ve de yangın alarmı almayı düşünüyorsunuz. Farkındaysanız, her tedbirin ayrı fonksiyonu var. İlki yangının çıkıp çıkmayacağını pek etkilememekle beraber yangın olduğunda oluşabilecek zararı minimize etmeye çalışıyor. Alarm ise en ufak dumanda önceden uyarıp, yangının çıkma olasılığını düşürüyor. Yani biri zarar miktarını diğeri olasılığı etkiliyor. Önlem/tedbir aldığınızda, riskin çeşidine göre, ya kötü bir olayın olma olasılığını azaltır, ki buna kendini koruma (self-protection), ya da kötü bir olay gerçekleşikten sonra oluşabilecek zarar miktarını azaltabilir, ki buna kendini sigortalama (self-insurance) denmektedir.

İktisattaki Beklenen Fayda Teorisi (Expected Utility Theory), her iki önlemin de, riski sifıra indirdiği (olma olasılığını yok ettiği, zararı sifıra indirdiği) durumda, kişiler tarafından aynı algılanmasını öngörür. Fakat bazı teorik çalışmalar, bu iki önlem mekanizmasının birbirlerinin yerine kullanılabilir ayrıca riskten kaçınan bireylerin kendini sigortalamaya daha fazla yatırım yaptıklarını, yalnız bu yatırımı kendini korumak için yapmak durumunda olmadıklarını ispat etmişlerdir. Uygulamalı çalışmaların bulguları da biraz karışıktır. Mesela Shogren 1990'daki makalesinde bireylerin kendini korumayı, kendini sigortalamaya tercih ettiğini, fakat Di Mauro ve Maffioletti ve Özdemir deneysel çalışmalarında iki önlem mekanizması arasında kişilerin bir tercihi olmadığını, aynı algıladıklarını tespit etmişlerdir. Çok genel risk senaryolarını içeren bu araştırmalar dışında, bireylere yangın odaklı soruları yönelten Dinç ve Özdemir bulgularına göre ise bireyler bu iki tedbiri birbirlerine ikame /alternatif olarak algılamışlardır. Yani, birey kendini korumak kategorisine giren yangın alarmını, kendini sigortalamak olan evini yangına dayanıklı maddelerle kaplatmaya alternatif önlem olarak düşünmektedir.

Önlem almak konusunda aslında diğer bir alternatif de mevcuttur. Ülkemizde sıkça görülen risklerden depremi ele alalım mesela. Deprem bir doğal afet ve olma olasılığını aldığınız herhangi bir önlemlerle azaltmanız mümkün değil. Yani kendini koruma opsiyonunu kullanamazsınız. Kendini sigortalama da örneğin kendi imkânlarınızla evi depremin zararlarına karşı sağlamlaştırma olabilir veya Kentsel Dönüşüm Projesi. Ek olarak yapabileceğiniz bir başka şey de Zorunlu Deprem Sigortası (ZDS), ki buna literatürde “piyasa sigortası” (market

insurance) deniyor. Tabii bu tedbir mekanizmasında piyasada mevcut bir sigorta sistemi bulunması lazım. Dinç ve Özdemir'in deprem çalışmasında, kişilerin evlerini depreme karşı sağlamlaştırmayı ZDS'na tercih ettikleri bulunmuştur. Bu tercihin temel sebepleri sorulduğunda, bireyin Kentsel Dönüşüm Projesini hem hayatını, sağlığını ve evini koruma, hem de bunu bir yatırım aracı olarak algılaması cevapları gelmiştir.

Bu konuyu başka bir bakış açısıyla açıklamak da mümkün. Örneğin, Lichtenstein ve Slovic tarafından 1971 ortaya atılan sonra da Grether ve Plott tarafından 1979 yılında da değinilen "tercihlerin geridönüşümü" (preference reversal) olarak bilinen kavrama göre kişiler bir şeyleri tercih ederken başka, onlara kafalarında değer veya fiyat biçerken başka bilgi çeşitlerini dikkate alırlar. Yani, daha açık olmak gerekirse, bireyler tedbir veya önlem olarak "bunun yerine bunu tercih ederim" derken riskin olma olasılığına, o tedbire bir fiyat biçerken veya rakamsal değer koymak istediğinde riskin meydana getirdiği sonuca odaklanmaktadır. Nitekim Ozdemir ve Morone, çalışmalarında, olma olasılığı düşük fakat olduğunda verdiği zarar büyük olan risklerle ilgili kişilerin sigortayı alıp almama kararlarında olasılığa, almaya karar verdikten sonra ise sigortaya vermeye razı oldukları para miktarını belirlerken de riskin vereceği zarar miktarını dikkate aldıklarını bulmuşlardır.

Riskin gerçekleşme olasılığını ve /veya zarar miktarını kontrol edebilmek ilginç bir konudur. Örneğin, İstanbul'da üç farklı deprem bölgesinde yapılan bir anket çalışmasında 10 yıl içinde bir depremin olma olasılığı sorusuna hemen hemen bütün bölgelerdeki hane halkının yanıtı çok yakın ve %30larda bulunmuştur. Zarar verme miktarını her bölge farklı algıladığını ve ilginçtir ki orta derecede deprem riski taşıyan bölgede oturanların depremden gelen zararı diğer bölgelerde oturanlardan daha yüksek düzeylerde algıladıkları saptanmıştır. Bu bulgu doğal afet olan depremde olasılığın kontrol edilemez ve fakat ancak oluşabilecek zararın insanlar tarafından azaltılma imkânının var olduğunun da kanıtı. Kişilerin demografik karakterleri çeşitli risklerin değişik algılanmasına yol açabilmektedir. Mesela nispeten daha yaşlı olanların çevresel risklere, daha genç olanların ise sağlık ve güvenlik risklerine daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Çoğu çalışmada ebeveynlerin (kaç çocuğu olduğundan bağımsız) riskten daha fazla kaçan bir tutum sergilediği, daha fazla önlem almaya istekli olduğu ve de aldığı, kendilerini bu konuda bir şeyler yapmak için daha fazla sorumlu hissettikleri ortaya çıkmıştır. Kadınların çevresel, teknolojik ve sağlıkla ilgili risklere daha duyarlı olduğunu tespit etmiştir. Risk algısında ve tutumunda cinsiyet farklılıklarına bakan çalışmaların en ilginçlerinden bir tanesi şunu göstermiştir: kadınların kazanç durumları için daha riskten kaçan bir tutum

sergilediği; kayıpla sonuçlanan bir olayın senaryosunda ise erkeklere göre riskten kaçmayan bir karar verdikleri ortaya çıkmıştır. İlginç olan, bu senaryoları ve soruları genel kayıp /kazanç sorusu (spesifik bir olayı tanımlamadan sadece “bir olay var, gerçekleşme olasılığı şu, sonucu şu” diyerek) gibi değil de olayları gerçek hayattaki kavramsal çerçevede spesifik olarak sorduğunuzda işler değişmektedir. Mesela bir kadına trafik kazası, yangın, deprem, sel, sağlıkla ilgili o olaya mahsus gerçekçi bir senaryo sorusu (sonucu kayıp olan) sorduğunuzda, tedbir olarak sigorta alımı konusunda erkeklerle aynı davrandıkları saptanmış ve risk tutumları arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Aynı şekilde, her iki cinsiyetin finansal yatırım (sonucu kazanç olan) senaryo sorularına verdikleri cevaplar da aynı bulunmuştur.

### **Kaynakça**

*Alary, D., Golier, C., and Treich, N (2013) The effect of ambiguity aversion on insurance and self-protection. The Economic Journal, 123(573), 1188-1202.*

*Briys, E. and Schlesinger, H. (1990) Risk aversion and the propensities of self-insurance and self-protection, Southern Economic Journal, 57, 458-67.*

*Briys, E., Schlesinger, H. and Schulenburg, J. (1991) Reliability of risk management: market insurance, self-insurance, and self-protection reconsidered, Geneva Papers on Risk and Insurance Theory, 16, 45-58.*

*Courbage, C. (2001) Self-insurance, self-protection and market insurance within the dual theory of choice, Geneva Papers on Risk and Insurance Theory, 26, 43-56.*

*Curley, S. and Yates, F. (1985) The centre and range of the probability interval as factor affecting ambiguity preferences, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 36, 272-87.*

*Dake, K. (1992). Myths of nature: Culture and the social construction of risk. Journal of Social Issues 48: 21-37.*

*Di Mauro, C. and Maffioletti, A. (1996) An experimental investigation of the impact of ambiguity on the valuation of self-insurance and self-protection, Journal of Risk and Uncertainty, 13, 53-71.*

*Dinc, O., Ozdemir, O., Basbug, B. (2018) Preferences for the Earthquake Risk Mitigation Mechanisms: A Experimental Evidence, Natural Hazards Review, vol 19, issue 3.*

*Dinc, O. and Ozdemir, O (2014) Society for Risk Analysis- Europe Annual Meeting İstanbul*

*Dinc, O. and Ozdemir, O (2015) Individual Decisions among the Risk Reduction Mechanisms: An Experimental Evidence. 15th EBES Conference, Lisbon*

*Dionne, G. and Eeckhoudt, L. (1985) Self-insurance, self-protection, and increased risk aversion, Economic Letters, 17, 39-42.*

Douglas, M. and Wildavsky, A. (1982) "How Can We Know the Risks We Face? Why Risk Selection is a Social Process, *Risk Analysis*, 2: 49–58

Ehrlich, I. and Becker G. (1972) Market insurance, self-insurance and self-protection, *Journal of Political Economy*, 80, 623-48.

Ellsberg, D. (1961) Risk, ambiguity, and the savage axiom, *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643–9.

Etchart-Vincent, N. (2004) Is probability weighting sensitive to the magnitude of consequences: an experimental investigation on losses, *Journal of Risk and Uncertainty* 28 (3), 217-235.

Fischer, G.W., M.G. Morgan, B. Fischhoff, I. Nair, and L.B. Lave. (1991) What risks are people concerned about? *Risk Analysis* 11, no. 2: 303–14.

Gonzalez-Vallejo, B. C. and Shapiro, A. A. J. (1996). Effects of vague probabilities and of vague payoffs on preference: a model comparison analysis, *Journal of Mathematical Psychology*, 40, pp. 130–40.

Grether, D.M. Plott, C. R. (1979) Economic theory of choice and the preference reversal phenomenon, *American Economic Review* 69 (4), 623-638.

Hey, J. D., Lotito, G. and Maffioletti, A. (2010) The descriptive and predictive adequacy of theories of decision making under uncertainty/ambiguity, *Journal of Risk and Uncertainty*, 41, 81–111.

Hey, J.D., Morone, A., Schmidt, U., (2009) Noise and Bias in Eliciting Preference, *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 39(3): 213-235.

Ho, J. L.Y., Keller, L. R. and Kelytka, P. (2002) Effects of out come and probabilistic ambiguity on managerial choices', *Journal of Risk and Uncertainty*, 24, 47–74.

Hogarth, R. and Kunreuther, H. (1989) Risk, ambiguity, and insurance, *Journal of Risk and Uncertainty*, 2, 5–35.

Kagel, J. H. and Roth, A. E. (1995). *Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Penguin books.

Kahneman, D.A. Tversky (1979) Prospect theory, an analysis of decision under risk, *Econometrica* 47, 263-291.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston: Houston Mifflin.

Kuhn, K. M. and Budescu, D. V. (1996) The relative importance of probabilities, outcomes, and vagueness in hazard risk decisions, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 68, 301–17.

Kunreuther, H., Hogarth, M. R. and Spranca, M. (1995). Ambiguity and underwriter decision processes, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26, 337–52.

Lindell, M.K. S. Akrlikatti, and C.S. Prater. (2009) Why people do what they do to protect against earthquake risk: Perceptions of hazard adjustment attributes. *Risk Analysis*

29, no.8: 1072–88.

Morone, A. and Ozdemir, O. (2012) *Displaying Information about Probability: Experimental Evidence*, *Bulletin of Economic Research*, 2012, 64 (2): 157-171.

Ozdemir, O. (2017) *Impact of Outcome Ambiguity on Self-Insurance and Self-Protection: Experimental Evidence*. *Bulletin of Economic Research*, 69,4.

Ozdemir, O and Morone, A (2014) *An Experimental Investigation of Insurance Decisions in Low Probability and High Loss Risk Situations*, *Journal of Economic Interaction and Coordination*,9,53-67

Ozdemir, O. and Yilmaz, C. (2011) *Factors affecting risk mitigation revisited: the case of earthquake in Turkey*, *Journal of Risk Research*, Volume 14, Issue 1, 17 - 46

Pace, N. and Hey J. (2011) *The explanatory and predictive power of non two-stage probability theories of decision making under ambiguity*. *Working Papers Department of Economics, University of Venice*.

Slovic, P., B. Fischhoff, S. Lichtenstein (1980), *Facts and fears: Understanding perceived risk. Societal risk assessments: how safe is safe enough?* Edited by Richard C. Schwing and Walter Albers, Jr. Plenum Press, New York.

Spittal, M.J., J. McClure, R.J. Siegert, and F.H. Walkey (2008) *Predictors of Two Types of Earthquake Preparation Survival Activities and Mitigation Activities*. *Environment and Behavior*.

### **Özlem Özdemir**

1994 yılında ODTÜ İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladıktan sonra 1994-1996 yılları arasında Texas Tech Üniversitesinde Pazarlama Master daha sonra aynı üniversitede 1996-2000 yılları arasında İktisat alanında doktora derecesini tamamlamıştır. 2005 yılında Max Planck Institute of Economics'te doktora sonrası araştırmacı olarak Almanya'da bulunmuştur. Araştırma alanları olan davranışsal ve deneysel iktisat ve girişimcilik ile ilgili uluslararası ve ulusal çok sayıda makalesi, kitap bölümü, konferans bildirisi ve projesi bulunmaktadır. Uluslararası birçok kuruluşlarda üyeliğe sahiptir: ESA,SABE,IAREP. Akademik çalışmaları yanında 2012-2015 yılları arasında ODTÜ İİBF Dekan Yardımcılığı ve 2015-2018 yıllarında aynı Fakültenin dekanlığını yapmıştır.

### **3.2. Pazarlıkta Performans Bilgisi, Üretim Belirsizlikleri ve Özne Hak Sahipliği Algıları<sup>1</sup> Emin Karagözoğlu, Arno Riedl**

Bu çalışma, üzerinde pazarlık yapılan “pasta”nın pazarlık öncesinde taraflarca efor sarfedilerek üretildiği ve dolayısıyla “pasta”nın büyüklüğünün en azından kısmen tarafların sarfettikleri eforlara ve gösterdikleri performanslara bağlı olduğu bir stratejik etkileşim sürecini konu almaktadır. Özellikle, üretim sürecindeki belirsizliklerin ve karşılaştırmalı performans bilgisine erişimin, tarafların ortak üretim sürecinde yaptıkları katkılardan çıkarsadıkları öznel hakediş algıları, pazarlık süreci ve çıktıları üzerindeki etkileri deneysel iktisat metodolojisi ile incelenmiştir. Yapılan laboratuvar deneylerinde rastgele ve anonim olarak eşleştirilen katılımcılar efor sarfetmeyi gerektiren bir iş üzerinde çalışarak, bir sonraki safhada pazarlık yaparak paylaşacakları “pasta”nın üretimine katkıda bulunmaktadır. Tarafların karşılaştırmalı performans bilgisine erişimlerinin olmasının ve üretim sürecindeki belirsizliklerin hakediş algılarını ve pazarlık davranışlarını/çıktılarını etkileyeceği öngörümüştür. Deney 2 x 2 bir tasarımla performans bilgisinin ve belirsizliklerin varlığını manipüle etmektedir. Ortaya çıkan tretmanlar şu şekildedir: (i) üretim sürecinde belirsizlik yok ve performans bilgisine erişim var, (ii) üretim sürecinde belirsizlik yok ve performans bilgisine erişim yok, (iii) üretimde sürecinde belirsizlik var ve performans bilgisine erişim var ve (iv) üretim sürecinde belirsizlik var ve performans bilgisine erişim yok. Deneylerden elde edilen verilerinin analizi göstermektedir ki performans verisine erişimin olmadığı (yani tarafların kimin daha iyi performans gösterdiğini bilmediği) durumlarda tarafların hakediş algıları birbiriyle uyumludur, pazarlıklar nispeten kısa sürer ve çoğunlukla eşit-bölüşüm üzerinde anlaşmaya varılmasıyla sonlanır. Performans verisine erişim olduğunda ise -tam tersine- taraflar güçlü hakediş algılarına sahip olmakta ve bu hakediş algıları çoğunlukla birbiriyle çatışma içerisinde olmaktadır. Buna ek olarak, bu hakediş algıları açılış tekliflerini, taviz verme davranışlarını ve anlaşmaya varmak için harcanan zamanı kayda değer ölçüde etkilemekte ve çoğunlukla eşit-bölüşümden farklı, asimetrik anlaşmalara yol açmaktadırlar. Örneğin, daha asimetrik (ya da birbiriyle daha uyumsuz) hakediş algıları daha uyumsuz ilk tekliflere, daha tavizsiz ve agresif pazarlık davranışına ve dolayısıyla daha uzun süren pazarlıklara yol açmaktadır. Öte yandan üretim

---

<sup>1</sup> Karagözoğlu, E. ve Riedl, A. (2015). *Performance Information, Production Uncertainty and Subjective Entitlements in Bargaining*. *Management Science*, 61(11), 2015, s. 2611-2626.



sürecindeki belirsizlikler pazarlık sürecini özellikle performans bilgisine erişim olduğunda etkilemektedir ancak -öngörülenin aksine- hakediş algılarının pazarlık süreci ve çıktıları üzerindeki etkisini azaltmamaktadır. Bu bulguların bir kısmı referans noktası ve hakkaniyetlilik gibi davranışsal öğeler içeren kuramsal modeller tarafından açıklanabilir olsa da mevcut modellerin açıklayamayacağı önemli bulguların varlığı kuramsal modellerin ne yönde geliştirilmesi gerektiği konusunda ipuçları vermektedir. Bildiğimiz kadarıyla bu çalışma ortak üretimli pazarlık/bölüşüm oyunlarında üretim sürecindeki belirsizlikleri ve performans bilgisine erişim koşullarını farklılaştırarak bu faktörlerin pazarlık süreci ve çıktıları üzerindeki etkilerine inceleyen ilk deneysel çalışmadır.

### **Emin Karagözoğlu**

1979 yılında İstanbul'da doğmuştur. Evli ve iki çocuk babasıdır. Doktora derecesini Maastricht Üniversitesi'nden 2010'da alan Emin Karagözoğlu'nun uzmanlık alanları oyun teorisi, deneysel iktisat ve davranışsal iktisattır. Çalışmalarında pazarlık süreçlerinde rol oynayan stratejik, normatif, bilişsel ve psikolojik faktörleri farklı yöntemlerle incelemektedir. 2010 yılından beri görev aldığı Bilkent Üniversitesi, İktisat Bölümü'nde verdiği dersler mikroekonomik teori, oyun teorisi ve pazarlık teorisi eksenindedir. Makaleleri *Games and Economic Behavior*, *Management Science*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, *Annals of Operations Research*, *Mathematical Social Sciences*, *Mathematical Methods of Operations Research*, *Group Decision and Negotiation*, *Theory and Decision*, ve *Operations Research Letters* gibi dergilerde yayımlanan Dr. Karagözoğlu'nun kaleme aldığı kitap bölümleri de bulunmaktadır. Harvard, MIT, Münih, Nottingham, Innsbruck, Maastricht, East Anglia ve Ruhr-Bochum üniversitelerinde araştırmalar yapmış olan Dr. Karagözoğlu Bilim Akademisi Genç Bilim İnsanı Ödülü ve Bilkent Üniversitesi Öğretimde Üstün Başarı Ödülü sahibidir. Özel ilgi alanları epistemoloji ve olasılık teorisinde paradokslar, bilişsel psikoloji, sinirbilimi, edebiyat, sinema, fotoğraf, otomobil yarışları ve futboldur.

**3.3. Sabancı Üniversitesi Davranış Analitiği ve Görselleştirme  
Laboratuvarı Akademik Çalışmalardan Özetler  
(Yayınlanmış veya Yayın Sürecinde)**

**3.3.1. Zamansal - Mekansal Davranışsal Veri Analitiği Yöntemleriyle  
Finansal Risk Analizi ve Tahmini  
Vivek K. Singh, Burçin Bozkaya, Alex Pentland**

Geleneksel finansal karar destek sistemleri, müşterilerin yaş, cinsiyet, iş durumu, medeni durum gibi demografik özelliklerini kullanarak karar seçenekleri sunmaya çalışırken müşterilerin günlük zamansal-mekansal hareketliliklerini ve yaşam alışkanlıklarını görmezden gelirler. Oysa gelişmekte olan yeni nesil konum-tabanlı sistem ve altyapılar ve bunların ürettiği "büyük veri", insan davranışlarını zaman ve mekan boyutlarında daha detaylı inceleme imkanı sunmaktadır. Bu çalışmada, anonimleştirilmiş yüzbinlerce insanın milyonlarca kredi kartı harcama verilerini incelemek suretiyle kişilerin zamanda ve mekanda göstermiş oldukları hareketlilik ve keşifsel, davranışsal, angajman ve elastik davranış göstergelerini hesaplıyor, bu göstergeler sayesinde de finansal zorluk çekme ihtimali olan müşterileri tahmin eden bir model sunuyoruz. Geliştirdiğimiz model, söz konusu davranışsal göstergelerin yardımıyla mevcut benchmark modellere göre %30 ila %49 daha iyi tahmin performansı sunmaktadır.

**3.3.2. Davranış Analitiği Yöntemleri Yardımıyla Müşteri  
Fatura Ödeme Tahmini  
Mohsen Bahrami, Burçin Bozkaya, Selim Balcısoy**

Farklı sektördeki çeşitli uygulama ve tecrübeler göstermektedir ki pek çok firma müşteri faturalarının ödenmesinde sıkıntılar yaşamaktadır. Yayınlanmış çalışmalara göre A.B.D. ve İngiltere'de KOBİ'lerin neredeyse yarısı, sundukları ürün ve hizmetlerin fatura ödemelerini zamanında alamamaktadır. Bu makalede, müşteri fatura ödeme davranışını detaylı analiz eden ve ödemeye dair tahmin üreten bir veri analitiği yaklaşımı geliştirilmiştir. 1 milyondan fazla müşterinin bir yıl boyunca fatura ödeme(me) verisi ve servis sunan firmanın ödemeyen müşterileri ödemeye sevk eden hatırlatma aksiyonlarını (e-posta, SMS, IVR, vb.) müşteri detayında inceleyerek müşterinin bir sonraki ay faturasını ödeyip ödemeyeceğini tahmin eden bir tahmin modeli sunuyoruz. Tahmin modelimiz, bu kapsamda geliştirdiğimiz bir davranışsal skora yaklaşımı ve bu yaklaşımın ürettiği skorları girdi olarak alıp tahmin üretmektedir. Uyguladığımız 3 makine öğrenme

teknikği arasında en iyi sonuç veren lojistik regresyon yöntemi, kümelenmiş ya da kümelenmemiş müşteri setleri ile %98 a varan bir tahmin başarı oranı sunmaktadır.

### **3.3.3. Kentsel Alışveriş Davranışını Açıklama Sosyal Köprülerin Rolü**

**Xiaowen Dong, Yoshihika Suhara, Burçin Bozkaya, Vivek K. Singh,  
Bruno Lepri, Alex Pentland**

Kentsel ekonomi ikliminde insanların alışveriş alışkanlıklarını ve tarzlarını anlamaya ve modellemeye yönelik yaklaşımlar, kentsel bölgelerin farklı şekilde tasarım ve organizasyonuna dair ipuçları sunabilmektedir. Bu makalede, bir büyük şehirde oturan ve yaşayan insanların alışveriş ve harcama davranışlarını bölgesel bazda incelemekte ve işyerleri birbirine yakın insanların kendi "mahalle"lerinde diğer insanlar için bölgelerarası bir "sosyal köprü" işlevi gördüğü savını ortaya atmaktayız. Bu sosyal köprüler, verilerden elde ettiğimiz korelasyon değerlerine göre köprüyle birbirine bağlı insanların oldukça benzer alışveriş ve harcama davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Kullandığımız veritabanı, şehir bünyesinde yaşayan on binlerce müşterinin milyonlarca kredi kartı harcama verilerinden oluşmaktadır. Çalışmamızda, mahalleler arası sosyal köprü sayısının harcama davranışı benzerliği ile yüksek korelasyona sahip olduğunu göstermekteyiz ki bu durum daha geleneksel bazı demografik faktörler (gelir seviyesi, sosyo-demografik değişkenler) kullanılarak elde edilen ilişkilere göre daha güçlü indikatörler sunmaktadır. Çalışmamızda ayrıca bu ilişkinin farklı alışveriş kategorilerinde (süpermarket, akaryakıt, restoran, medikal, vb.) kadın ve erkek müşteriler arasında farklı güçlülük seviyelerinde indikatör olduğunu ortaya konmaktadır. Tüm bu bulguların, büyük şehirlerin kentsel ekonomi çalışmaları ve veriye dayalı kentsel planlama çalışmalarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **Davranış Analitiği ve Görselleştirme Laboratuvarı (BAV Lab)**

*Sabancı Üniversitesi ve MIT Media Lab Human Dynamics Group işbirliği ile 2015'te Prof. Dr. Burçin Bozkaya ve Doç. Dr. Selim Balcısoy tarafından kurulan BAV Lab, büyük veritabanları ile Büyük Veri Analitiği ve Veri Görselleştirme teknikleri uygulamaları üzerine araştırmalar yürütmektedir. Doktora ve master tezi araştırmalarını TÜBİTAK ve sponsor firmaların sağladığı destekler yardımıyla yürüten Lab araştırmacıları, Lab bünyesindeki çalışmalarının yanı sıra yılda 1 veya 2 akademik dönem Boston'da MIT Media Lab'i ziyaret ederek Prof. Alex Pentland danışmanlığı altında Human Dynamics Group araştırmacıları ile birlikte çalışma imkanı bulmaktadır.*

*Büyük Veri Analitiği, günümüzde popülaritesi ve önemi giderek artan bir araştırma alanı olarak farklı kaynaklardan ve sensörlerden toplanan dijital verilerin anlaşılması ve bu sayede insan ve sistem davranışlarının modellenmesi amacı gütmektedir. Bu kapsamda, Veri Madenciliği ve Makine Öğrenme tekniklerinin ekonometrik, psikolojik ve sosyolojik model ve teorik çerçevelerle birlikte dikkate alınmasıyla veritabanlarında başka türlü keşfedilmesi mümkün olmayan trend, ilişki ve davranış modellerinin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir.*

*BAV Lab, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi ve Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nin ortak katkılarıyla Sabancı Üniversitesi Tuzla kampüsünde faaliyet göstermektedir.*

*<http://analyticslab.sabanciuniv.edu>*

### 3.4. Davranışsal Piyasa ve Mekanizma Tasarımı Serkan Küçükşenel ve Ü. Barış Urhan

İktisatçılar için bireylerin ekonomik karar alma süreçlerini anlayabilmek ve değişik ekonomik çevrelerde nasıl karar verebileceklerini tahmin etmek en önemli ve popüler araştırma konularından birisidir. Genel olarak iktisatçılar bu süreçte ekonomik bireylerin istikrarlı ve tutarlı tercihlerinin olduğunu ve bu tercihlerin sadece bireysel hususi menfaatler tarafından etkilendiğini varsayarlar. Mekanizma tasarımı çalışmaları bu önkoşul altında ekonomik kurumlar ve bu kurumların düzenlenmesi hakkında bir düşünme yöntemidir. Mekanizma tasarımı problemlerinde bireylerin kendilerine sunulan teşvik edici seçenekler içinden rasyonel olarak tercihlerine göre en iyi seçimi yapacağı şartı konulur. Fakat insanların her zaman tahmin edildiği gibi teşviklere cevap vermediği ve karar alma süreçlerinde davranışsal farklılıklar gösterdiği yapılan kontrollü deneysel çalışmalar tarafından ortaya konulmuştur.

Literatürde özellikle psikoloji ve ekonominin bir birleşimi olan davranışsal iktisadın piyasa ve mekanizma tasarımı üzerine olan etkisi konusunda az sayıda öncül çalışma bulunmaktadır. Küçükşenel (2012) davranışsal mekanizma tasarımı (Behavioral Mechanism Design) makalesinde<sup>2</sup>, laboratuvar çalışmalarında ve günlük yaşamda gözlemlenen diğergam tercihleri klasik olarak kullanılan mekanizma çerçevesinde inceleyerek bu klasik çerçevenin açıklayamadığı güncel problemlere (gönüllü olma, kamusal malların üretimine katkıda bulunma, kan verme, diğer insanlara parasal yardımda bulunma vb.) bir açıklama getirmiştir. Ek olarak, sosyal tercihlerin ekonomik etkin karar verme olasılığını arttırdığı bu çalışmada gösterilmiştir. Örneğin, kamusal malların etkin üretimi için çalışılan mekanizma tasarım düzeninde, bir toplum olarak bireyler, uygulanabilir alternatifler arasından bir tek alternatif (ya da bir kamusal mal üretim düzeyi) üzerinde görüş birliğine varmaları ve kaybedenleri tazmin etmek için, yan ödemeleri nasıl düzenleyeceklerine karar vermek zorundadırlar. Tüm katılımcılar kamusal mal veya hizmetin üretilmesini istemektedir. Fakat hiç kimse bu hizmet için ne kadar ödeme yapabileceğini açığa çıkarmak istemeyecektir. En başta her bir birey kendi karakteristikleri hakkında özel bir sinyal alacaktır. Kamusal mal için bireyin ne kadar ödeme yapabileceği bu özel sinyale ve aynı zamanda diğer bireylerin sinyallerine de bağlı olacaktır. Bu söz konusu ortamlar için etkin ve güncel yaşamda kullanılabilecek mekanizmalar Küçükşenel

---

<sup>2</sup> Küçükşenel, Serkan, 2012. *Behavioral mechanism design*. *Journal of Public Economic Theory* 14, 767–789.

(2012) çalışmasında tasarlanmıştır. Bu klasik çerçevede kamusal mal üretim seviyesi etkin miktarın altında kalmaktadır, fakat diğergam tercihler sonucunda etkin kararlar diğergamlık seviyesine bağlı olmasa bile kamusal malın üretim seviyesinin etkin seviyeye yakınsadığı gösterilmiştir. Aynı çerçeve ihale tasarımı çevresine genişletilerek etkin satış değerleri diğergamlık seviyesine bağlı olmasa bile diğergam satıcıların risk alıp geliri arttırmak yerine daha çok satış yaptığı gösterilmiştir. Bu sonuçların elde edilmesine sebep olan temel sezgi sosyal tercihlere sahip olan bireylerin daha çok sosyal etkinliğe önem vermesi ve dolayısıyla Pareto etkin sonuçların daha kolay uygulanabilmesi ile alakalıdır.

Davranışsal iktisat yaklaşımının kullanıldığı diğer bir çalışma ise Küçükşenel ve Urhan (2013) görgü tanıklarının etkisi: sosyal bir ikilem durumu üzerine oyun teorisi yaklaşımı makalesidir.

Gönüllülük çalışmaları temelde sosyal fayda içeren bir duruma toplumsal katılımı ve bu katılımın hangi durumlarda ne şekilde gerçekleşebileceğini göstermektedir. Çalışmanın deneysel ve davranışsal iktisat merkezli literatür taramasını takiben ortaya konulan temel bulgusu sosyal tercihlerin gönüllü olma davranışını pozitif yönde etkileyeceği ve gönüllü faaliyetlerde görev alan gönüllü sayısını arttırabileceği yönündedir.

Davranışsal iktisat yaklaşımının kurumlar içinde optimal sözleşme tasarımı ve bozulma üzerine etkisi amir-gözetmen-çalışan modeli çerçevesinde ilk olarak Küçükşenel ve Saygılı (2018) tarafından incelenmiştir.<sup>3</sup> Bu çalışmada diğergam tercihlerin optimal sözleşme tasarımını ne şekilde değiştirdiği ele alınmıştır. Temel sonuç olarak eğer çalışan eşitsizlikten hoşlanmıyorsa amirin çalışanı daha fazla efor sarf etmeye yöneltmesinin daha kolay olacağı gösterilmiştir. Ek olarak, eğer gözetmen statü-arayan bir çalışan ise çalışanın optimal sözleşme içinde daha az efor sarf ettiği, fakat gözetmen eşitsizlikten hoşlanmıyorsa çalışanın optimal sözleşme içinde daha fazla efor sarf ettiği ispatlanmıştır.

### **Serkan Küçükşenel**

*Fizik ve Ekonomi lisans derecelerini Koç Üniversitesi'nden alan Küçükşenel, 2004 yılında Sabancı Üniversitesi'nde ekonomi alanında yüksek lisans çalışmasını tamamlamıştır. Ardından mekanizma tasarımı ve oyun kuramı üzerine doktora derecesini Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü'nden almıştır. 2009 yılında Marie Curie bireysel araştırma bursu alarak Türkiye'ye döndükten sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümünde çalışmalarına başlamıştır. Halen aynı bölümde akademik çalışmalarını sürdüren Küçükşenel, davranışsal iktisat, oyun kuramı,*

---

<sup>3</sup> Saygılı, Kemal ve Küçükşenel, Serkan, 2018. *Other-Regarding Preferences in Organizational Hierarchies*, baskıda.

*piyasa tasarımı ve biyoekonomi alanlarında disiplinlerarası bir yaklaşımla çalışmalar yapmaktadır. Bu konularda ulusal ve uluslararası projelerde de yer almaktadır.*

**Ü. Barış Urhan**

*İktisat lisans derecesini Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden, yüksek lisans derecesini ise Kopenhag Üniversitesi, Ekonomi Bölümü'nden almıştır. İlgili alanları deneysel iktisat ve davranışsal iktisattır. Yaklaşık 12 yıldır İktisadiyat isimli ekonomi blogunun editörlüğünü sürdüren Urhan, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü'nde doktora çalışmalarına devam etmektedir. Urhan, halen bir sivil toplum kuruluşunda Kamu Politikaları ve İlişkileri Kıdemli Yöneticisi olarak görev almaktadır.*

**3.5. Enflasyon Algısını Etkileyen Faktörlerin  
Davranışsal İktisat Yaklaşımı ile Analizi:  
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Örneği  
Şule Gündüz, M. Banu Durukan, Seçkin Yıldırım**

Para politikası ülkelerin Merkez Bankaları tarafından piyasadaki para arzını kontrol etmek suretiyle uyguladığı politikaların bütünüdür. Fiyat istikrarına ulaşmak amacıyla uygulanan para politikası stratejilerinden bir tanesi enflasyon hedeflemesi rejimidir. Bu rejimde Merkez Bankası sayısal bir enflasyon hedefi ilan ederek bir nevi "çıpalama (anchoring)" yapmaktadır. Burada amaçlanan enflasyon beklentisinin hedefe uygun şekillenerek iktisadi davranışları etkilemesidir. İktisadi beklentiler tüketici ve firmaların harcama ve yatırım kararlarını doğrudan etkilemektedir. Hane halklarının ve firmaların, para politikası stratejisini anlaması ve beklentilerini bu stratejilere paralel olarak oluşturmaları ekonomik ve siyasal belirsizliğin en aza indirilmesi ve enflasyon hedefine ulaşılması açısından önemlidir. Enflasyon algısı, iktisadi kararların temelinde yatan enflasyon beklentisini şekillendiren temel unsurlardan biridir. Dolayısıyla Merkez Bankası'nın para politikası ile istenen hedefe ulaşabilmesinde ekonomik birimlerin enflasyon algısı önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesinde eğitim alan geleceğin karar alıcılarından olan öğrencilerin enflasyon algısını ve bu algının arkasında yatan faktörleri araştırmaktır. Bu amaçla Del Giovane, Fabiani ve Sabbatini (2008) tarafından geliştirilmiş olan anket soruları öğrencilere uygun olacak şekilde uyarlanmış ve Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Anket soruları, Fakültede yer alan İktisat, İşletme, Turizm İşletmeciliği, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret ile Uluslararası İlişkiler lisans programlarında eğitim gören öğrencilere uygulanmıştır. Fakültede toplam 1459 öğrenci kayıtlı olup ankete iştirak eden öğrenci sayısı 604'tür. Anket sonuçları, probit, ordered (sıralı) probit ve OLS (sıradan en küçük kareler) metotları enflasyon algısını nicelik ve nitelik yönünden analiz edilmiştir. Elde edilen ilk bulgular davranışsal iktisat yaklaşımı ile yorumlanmıştır. Buna göre, maddi sıkıntı çeken öğrencilerin enflasyon algısının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık çalışma sonuçları tüm hane halkının hane gelirine katkı sağladığı durumlarda öğrencilerin enflasyonu daha düşük algıladığını ortaya koymaktadır. Sonuçlara göre, geçim sıkıntısı çeken öğrenciler alışveriş yapacakları zaman daha fazla satıcının fiyatını araştırıp ondan sonra satın alma kararını vermektedirler. Diğer bir sonuç ise kira ödeyen öğrencilerin enflasyonu daha yüksek algıladığıdır. Bu bulgu finansal durum ile enflasyon algısı arasındaki ilişki sonucunu teyit eder



niteliktedir. Sonuç olarak İktisat Bölümü öğrencilerinin diğer bölüm öğrencilerine göre, enflasyon ile ilgili bilgisinin daha iyi olduğu ve gerçekleşen enflasyona daha yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Merkez Bankası'nın hedeflediği enflasyon oranına ulaşabilmesi için enflasyon algısı son derece önemlidir. Enflasyon algısının en önemli unsurlarından birisi beklenen enflasyondur. Hedefin yakalanması için para politikası kararlarının ve kamuoyu bilgilendirmelerinin ekonomik ajanlar tarafından anlaşılması da diğer önemli bir unsurdur. Bu anketin politika yapıcılara katkısı geleceğin karar alıcılarından olan öğrencilerin enflasyon algısını ve enflasyon kavramını ne derece bildikleri konusunda fikir vermesidir.

### **Şule GÜNDÜZ**

*Şule GÜNDÜZ lisans eğitimini 1998 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde; yüksek lisansını 2010'da Dokuz Eylül Üniversitesi'nde, doktorasını ise 2018'de Dokuz Eylül Üniversitesi'nde ekonomi alanında tamamlamıştır. 1998 yılında MT olarak başladığı bankacılık kariyerine yönetici ünvanı aldıktan sonra 2008 yılına kadar devam etmiştir. 2008-2010 yılları arasında özel sektörde finans müdürlüğü yapmıştır. 2012 yılında üç ay Almanya'da bulunan Hohenheim Üniversitesi'nde ziyaretçi araştırmacı olarak bulunmuştur. 2014 yılından beri Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde İngilizce İktisat Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.*

### **M. Banu DURUKAN**

*M. Banu Durukan lisans eğitimini 1993 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nde; yüksek lisansını 1995'te Boston Üniversitesi'nde, doktorasını ise 1997'de Dokuz Eylül Üniversitesi'nde işletme alanında tamamlamıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde 1997 yılında yardımcı doçent, 2000 yılında doçent, 2006 yılında ise profesörlük ünvanını almış; öte yandan fakülte ve üniversite bünyesinde anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkan vekilliği, dekan yardımcılığı, dış ilişkiler koordinatörlüğü, enstitü müdürlüğü gibi çeşitli idari görevler yürütmüştür. 2008-2010 yılları arasında misafir öğretim üyesi olarak Slovenya'da Ljubljana Üniversitesi Ekonomi Fakültesinde misafir öğretim üyesi olarak bulunan M. Banu Durukan 2009'dan beri aynı fakültede yaz okulunda ders vermektedir. Ulusal ve uluslararası bilimsel dergilerde çok sayıda yayını bulunan M. Banu Durukan, çeşitli akademik dergilerde hakemlik ve editörlük görevleri üstlenmiş, İSMMM 2004 Yılı En Başarılı Bilim İnsanı Ödülü'nü almıştır. Yayımlanmış "İstatistiksel Analiz İstatistiksel Bilgi Kullanıcıları için El Kitabı" (Mehmet A. Civelek ile birlikte) ve "Investments" adlı kitapları ile çeşitli kitap bölümü yazarlıkları da bulunmaktadır.*

**Seçkin YILDIRIM**

*Seçkin Yıldırım, lisans eğitimini 2008 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde, yüksek lisansını ise 2012 yılında Celal Bayar Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Halen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde İngilizce İktisat bölümünde doktora eğitimine devam etmektedir. Aynı zamanda 2011 yılından beri Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.*

### **3.6. SMS Mesajı ile Kredi Kartı Borç Bakiyesi Bildiriminin**

#### **Kredi Kartı ile Harcama Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Uygulama Önerisi**

**Beyhan Özilhan Dönmez, Shihomi Ara Aksoy, İbrahim Özkan**

Bugüne kadar kredi kartı kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalar, ödemelerin kredi kartı ile yapılmasının harcamaları teşvik ettiğine ilişkin bazı bulgular sunmuşlardır. Araştırmacılar, kredi kartı kullanımının harcamaları teşvik etmesinin nedenlerine ilişkin olarak birtakım açıklamalar da getirmişlerdir. Bu açıklamaların bir kısmı nakit ödemelerin harcama kontrolüne neden olan özelliklerinin kredi kartı ile ödeme mekanizmasında bulunmamasına ilişkindir. Uygulama önerimiz, tüketicilerin harcamalarında daha kontrollü davranabilmeleri için, nakit ödeme yöntemine göre kredi kartı ile ödeme mekanizmasındaki bazı eksikliklerin giderilmesine yöneliktir.

Kontrolsüz yapılan harcamalar bireysel tasarrufları azaltmaktadır. Geliri aşan tüketim ve bunun finansmanı için borçlanmanın süreklilik arz etmesi, beklenmedik yaşamsal olaylar için ihtiyati tasarrufta bulunamamaya, yaşlılık döneminde yetersiz gelire, bireysel iflaslara, finansal strese, ailevi ve sosyal sorunlara yol açarak bireylerin yaşam kalitesini ve refahı düşürmektedir.

Diğer taraftan ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliği ve finansal istikrar için yurt içi tasarruf oranlarının artırılması önem arz etmektedir. Bireysel tasarrufların artırılmasında harcamaların kontrollü ve rasyonel olması önemli bir unsurdur. Erişim ve kullanım kolaylığı nedeniyle geliri aşan tüketim ve harcamaları kolaylaştıran kredi kartlarının rasyonel kullanılması için bireylerin bu konudaki farkındalıklarının artırılmasına ve davranışsal yanılıklarını gidermeye yönelik politikalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları; kredi kartı ile ödeme yapan tüketicilerin nakit ya da çek kullananlardan daha fazla harcama yaptıklarını (Hirschman 1979), bir spor karşılaşması için açık artırma ile bilet satışı yapılırken ödemenin kredi kartı ile yapılacağı söylenen grubun, nakitle ödeme yapılacağı söylenen gruba göre çok daha yüksek teklifte bulunduğunu (Prelec and Simester (2001) göstermiştir. Feinberg (1986) tarafından yapılan deney sonuçları da benzer şekilde, ortamda bir kredi kartı uyarısı olduğunda katılımcıların harcama yapma olasılıklarının arttığını, katılımcıların harcama kararını daha kısa sürede verdiğini ve harcamalarında miktar olarak daha fazla ödeme yapmaya gönüllü olduklarını göstermiştir.

Soman (2001) bir laboratuvar deneyi ile geçmişteki ödemelerin yapıma biçiminin tüketicilerin gelecekteki harcama davranışını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu deneyde, ödeme mekanizmasının iki özelliğine odaklanılmıştır.

Birincisi, ödenen tutarın yazılmasının daha hatırdada kalıcı olması (çekle ödeme yapılması halinde tutarın elle yazılması gerekmektedir), nakit ödemelerde ise tüketici servetindeki azalmanın daha belirgin görünmesidir. Servetteki azalmanın farkında olunması kayıptan kaçınma davranışını tetikleyerek sonraki harcamaları azaltmaktadır.

Soman'ın (2003) izleyen araştırmasınının bulguları, farklı ödeme biçimlerinde ödemenin görünürlüğünün farklılaştığını, bunun da zincirleme olarak ödeme yapmanın sancısını ve harcama davranışını etkilediğini göstermektedir. Nakit, sayılarak elden verildiği için ödemelerin görünürlüğü, hem fiziksel, hem de miktar olarak belirgindir. Kredi kartı ile yapılan ödemelerde ise hem fiziksel, hem de miktar olarak görünürlük zayıflamaktadır. Bu nedenle, ödemenin kredi kartı ile yapılması harcama ve tüketimi artırmaktadır (Soman 2003).

Geçmişteki harcamalar, bütçenin uygunluğu algısını etkileyerek, gelecekteki harcamalar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tüketiciler yeni harcamalar için yeterli bütçeye sahip olmadıklarını fark ettiklerinde, satın alma niyeti azalmaktadır. Kredi kartı ile ödeme hafızada zayıf bir iz bırakmaktadır. Bu nedenle tüketim kararı verirken kredi kartı ile yapılan önceki harcamalar azımsanmakta bu da tüketicilerin yeni alımlar yapma olasılığını artırmaktadır (Borull ve diğ. 2014).

Borull ve diğ. (2014) tarafından yapılan araştırma bulguları; kredi kartı ile yapılan harcamaların hemen akabinde, harcama tutarının tüketicilere kredi kartı borç bakiyesi ile birlikte bildirilmesinin, daha sonraki harcama düzeyini anlamlı biçimde düşürdüğünü göstermektedir. Bu araştırmaya katılanlar üç gruba ayrılmıştır. Bu üç grup, aynı senaryo çerçevesinde bir olay akışı içinde farklı ürün ve markalar sunularak harcama yapmaya yönlendirilmişlerdir. Birinci gruba kredi kartı harcamalarından sonra hiçbir bildirim gönderilmemiştir. İkinci gruba kredi kartı ile yaptıkları son harcama tutarı bir SMS mesajı ile bildirilmiştir. Üçüncü gruba ise, son yaptıkları harcama tutarı ile birlikte kredi kartı toplam borç bakiyesi yine bir SMS mesajı ile bildirilmiştir.

Araştırma sonucunda, toplam harcama sıralamasında harcamaları ile ilgili hiçbir SMS mesajı almayan birinci grup en fazla harcayan grup olmuştur. SMS mesajı ile sadece son harcama miktarı bildirilen ikinci grup daha az harcamış, son harcama miktarı ile birlikte toplam harcama miktarını bildiren SMS mesajı alan üçüncü grup ise, toplamda en az harcayan grup olmuştur. Birinci ve ikinci grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış ancak, üçüncü grup istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde toplamda her iki gruptan daha az harcamıştır. Bulgular, harcamadan sonra alınan geri bildirimlerin harcama davranışını etkilediğini göstermektedir. Son harcama miktarını hatırlatan SMS

mesajları, kredi kartı gibi nakit dışı ödeme yöntemlerinin provoke ettiği fazla harcama etkisini azaltan bir etki göstermiştir. Harcama miktarı hakkında geri bildirim almak, tüketicinin satın aldığı maldan sağladığı fayda ile ona yaptığı ödemenin sancısı arasındaki değiş tokuşu görüp hissedebilmesini sağlamaktadır. SMS mesajı ile, yapılan son harcama tutarının yanı sıra kredi kartı bakiyesinin de bildirilmesi, servetteki azalmanın görülüp hissedilmesini sağladığından uyarıcı etkisi artmakta ve kayıptan kaçınma davranışını tetikleyerek sonraki harcamaları daha fazla azaltmaktadır Borrull ve diğ. (2014).

Doktora tezi araştırmamız için veri toplama amacı ile hazırlanan ankette katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

“Her alışverişten sonra kredi kartı borçlarınızın toplam tutarının, telefonunuza gönderilecek bir mesaj ile hatırlatılması, kredi kartını daha kontrollü kullanmanızda yardımcı olur mu?”

Bu sorunun yöneltildiği kredi kartı kullanıcısı 861 katılımcının 621'i “Evet”, 240'ı “Hayır” yanıtı vermiştir. Katılımcıların %72'si her harcamadan sonra kredi kartı bakiyesinin telefon mesajı ile kendilerine bildirilmesinin kredi kartı harcamaları üzerindeki kontrollerini artıracığını ifade etmiştir.

Aynı ankette “Giderlerimi gelirlerime göre planlayarak bütçe yaparım” ifadesine, katılımcıların (6'lı Likert skalasında) verdikleri yanıtların ortalamasının, yukarıda belirtilen soruya “Evet” veya “Hayır” yanıtı veren iki grup arasında farklı olup olmadığı test edilmiştir. Test sonucu, iki grup arasında istatistiksel olarak ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. “Her alışverişten sonra kredi kartı borçlarınızın toplam tutarının, telefonunuza gönderilecek bir mesaj ile hatırlatılması, kredi kartını daha kontrollü kullanmanızda yardımcı olur mu?” sorusuna “Evet” yanıtı veren katılımcılar “Hayır” yanıtı veren katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde, bütçe planlaması yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, giderlerini gelirlerine göre planlayan, bütçe yapan bireylerin, her harcamadan sonra kredi kartı toplam borç bakiyesinin kendilerine bir telefon mesajı ile bildirilmesini, belirledikleri bütçe hedeflerine ulaşabilmek için yararlanılabilecek bir enstrüman olarak gördükleri şeklinde değerlendirilmektedir.

Son harcama tutarının SMS mesajı ile tüketiciye bildirilmesinin, harcamaların görünürlüğüne artırarak tüketicilerin maliyet, fayda değiş-tokuşu değerlendirmesini güçlendireceği ve harcamaların, harcama planları/bütçe hedefleri ile uygunluğunun takip edilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Her harcamadan sonra kredi kartı toplam borç bakiyesinin bildirilmesinin ise, servetteki azalma ve yakın gelecekte yapılması gereken ödemelerle ilgili farkındalığı artıracığı, bunun da kayıptan kaçınma davranışını harekete geçirecek

bireyleri harcamalarında kontrollü davranmaya yönelteceği düşünülmektedir.

Bankalar güvenlik ve/veya kredilendirmek amacıyla yüksek tutarlı alışverişleri hâlihazırda müşterilerine SMS mesajı ile bildirmektedirler. Bankalarda, alışveriş sonrasında kredi kartı borç bakiyesini müşterilerine bildirebilmek için gerekli teknoloji ve altyapı mevcuttur. Bankalar tarafından kredi kartı müşterilerine, belirlenecek kriterler çerçevesinde (örneğin; 50 veya 100 TL gibi belirli bir tutarın üzerindeki her alışveriş sonrasında) yapılan harcama tutarı ile toplam borç bakiyesini bildiren bir SMS mesajı gönderilebilir. Bu uygulamanın; kısa sürede, düşük bir maliyetle hayata geçirilebilmesi ve yaygınlaştırılması mümkündür. Uygulama tüm kredi kartı kullanıcılarını kapsayacağından etki alanı geniş olacaktır. Önerilen uygulamanın bir pilot çalışma ile gerçek hayatta denendikten sonra yaygınlaştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

Borrull, G., J. Farreras, M. Hernandez, M. Rivas, G.Cornelisen (2014). "The Impact of Feedback Type Regarding Spending Behavior on Shaping Spending Credit-Card Behavior," <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/22678/TFG%20EWE03%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Feinberg, R., (1986). "Credit Cards as Spending Facilitation Stimuli: Conditioning Interpretation," *Journal of Consumer Research*, 13(3) 348-356.

Hirschman, E. (1979). "Differences in Consumer Purchase Behavior by Credit Card Payment System," *Journal of Consumer Research*, 6, 58-66.

Prelec, D. and D. Simester. (2001). "Always Leave Home Without It: A Further Investigation of the Credit Card Effect on Willingness to Pay," *Marketing Letters*, 12(February), 5-12.

Soman, D. (2001). "Effects of Payment Mechanism on Spending Behavior: The Role of Rehearsal and Immediacy of Payments," *Journal of Consumer Research*, 27(March), 460-474.

Soman, D. (2003). "The Effect of Payment Transparency on Consumption: Quasi-Experiments from the Field," *Marketing Letters* 14:3, 173-183.

### **Beyhan Özilhan Dönmez**

Ortadoğu Teknik Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi Bölümünden 1989 yılında mezun oldu. T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Okulunda bir yıl bankacılık eğitimi aldıktan sonra 1990 yılında Genel Müdürlük, Dış İşlemler Biriminde göreve başladı. 1994 yılında Ankara Üniversitesi, Avrupa Topluluğu Araştırma Uygulama Merkezi'nde üçer ay süreli Temel Eğitim ve Uluslararası ilişkiler Uzmanlık Eğitimi aldı. 2002 yılında yaklaşık bir yıl Genel Müdürlük, Ticari

*Krediler Biriminde görev yaptı. Sonrasında tekrar Dış İşlemler Biriminde dış ticaret ve uluslararası transferler konularında mevzuat ve iş süreçlerine ilişkin düzenlemeler ile operasyonların yürütülmesinde görev aldı. 2015 yılında 25 yıllık bankacılık hizmetinden sonra emekliliğini isteyerek Ziraat Bankası'ndan ayrıldı. İş yaşamı ile birlikte 1997 yılında Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim dalında mastır eğitimini tamamladı. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim dalında doktora eğitimine devam etti. Emekli olduktan sonra "Tüketicilerin Kredi Kartı ile Fazla Harcama Davranışının Davranışsal Ekonomi Yaklaşımı ile Analizi" konulu doktora tezi çalışmasına başladı. Tez çalışmasının 2018 yılı içinde tamamlanması planlanmaktadır.*

### **Shihomi Ara Aksoy**

*Shihomi Ara-Aksoy lisans derecesini Japonya'daki AoyamaGakuin Üniversitesi Uluslararası Ekonomi Bölümü'nden aldı. Yüksek lisans derecelerini Japonya'daki Kobe Üniversitesi'nde ve ABD'deki Ohio State Üniversitesi'nde Ekonomi alanında tamamladı. 2007 yılında Ohio State Üniversitesi'nden Çevre Ekonomisi alanında doktora derecesini aldı. 2008 yılından beri Hacettepe Üniversitesi İktisat Bölümü'nde çalışmaktadır. Çalışma alanları arasında Çevre Ekonomisi, Fayda Maliyet Analizi ve Davranışsal İktisat bulunmaktadır.*

### **İbrahim Özkan**

*Dr. Özkan lisansını Elektrik ve Elektronik mühendisliği bölümünden aldıktan sonra, Yüksek Lisans ve Doktora derecelerini İktisat bölümünden almıştır. 2001 yılında Toronto Üniversitesi, Makine ve Endüstri Mühendisliği bölümü Bilgi / Zeka Sistemleri Laboratuvarı'na katılmış ve 2005 yılına kadar kıdemli araştırmacı olarak çalışmıştır. 2005-2016 yılları arasında aynı laboratuvarın bir parçası olarak çalışmalarını sürdürmüştür. 2005 yılından bu yana Hacettepe Üniversitesi İktisat bölümünde öğretim üyesi olarak görevine devam etmektedir. Araştırma alanları arasında, Karar Teorisi, Sayısal Zeka, Finans ve İktisatta Kantitatif Yöntemler, Bulanık Mantık ve Bulanık Sistem Modellemeleri bulunmaktadır.*

### 3.7. Geleceğin Davranışsal Ekonomistlerinin Davranışsal Ekonomik Projeleri Shihomi Ara Aksoy

#### 1. Giriş

Davranışsal Ekonomi, insanların tercihleri, algıları, davranışları ve algı ve davranış arasındaki bağlantıyı analiz etmek ve gündelik hayatımızda karşılaşılabileceğimiz gerçek dünya problemlerini çözmek için araçlar sunar. Bu makale Hacettepe Üniversitesi İktisat Bölümü'nde seçmeli olarak sunulan Davranışsal Ekonomi dersini almış öğrenciler tarafından tamamlanan ders projelerinin bir özetidir. Projenin amacı öğrencilerin sınıfta öğrenilen araçları kullanarak kendilerinin tespit ettiği gerçek dünya sorunlarına çözüm bulmaktır. Öğrenciler anket veya deney yaparak, kendi araştırma hipotezlerini kanıtlamak için kendi verilerini toplayıp istatistiksel verileri analiz yapmak zorundadırlar. Burada tanıtılan dört proje insanların davranışlarını değiştirerek bireysel ve toplumsal refahın iyileştirmesine çalışmıştır. Dürtme (Nudge) ve Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect) araştırma hipotezlerini test etmek için seçilmiştir.

#### 2. Dürtme Kullanılan Projeler

Dürtmeyi kullanarak insanların gerçek davranışlarındaki değişiklikleri gözlemleyen üç proje bu bölümde sunulmaktadır. Bunlardan ikisi "daha iyi bir yaşam ortamı" elde etmek için tasarlanmış, diğeryise insanların "daha sağlıklı bir yaşama" sahip olmalarına yardımcı olma amacı ile tasarlanmıştır.

##### 2.1. Yere Atılan Sigara İzmaritlerinin Azaltılması



İlk projenin amacı, fakülte binamızın önünde yerlere atılan sigara atıklarını azaltmaktır. Bu istenmeyen davranış, hoş olmayan manzaralar ve toksik kimyasalların yaşam ortamımıza sızması gibi olumsuz dışsalılıklara neden olmaktadır. Aynı zamanda her gün temizlik zaman maliyetini de artırır. Sadece kampüsümüzde değil, Türkiye'de de sigara izmariti problemleri geniş olarak görülmektedir. Sigara içenlerin



izmaritleri küllüğe düzgün bir şekilde atması için sigara içenlere “yol gösterme” yolunun bulunması, çevresel yükü önemli ölçüde azaltır. 2016 yılında Sabyr İmanaliyev ve Hafize Meral tarafından yürütülen projenin amacı bu çöp sorununu dürterek azaltmaktır. İlk önce sigara izmaritleri iki hafta boyunca herhangi bir uygulama olmaksızın sayıldı. Bu süreçte üzerlerinde yazı bulunmayan toplam dört sigara küllüğü vardı. Sonraki iki hafta boyunca, dört tane daha küllük yerleştirildi ve bölgedeki tüm küllüklere “dürtme” mesajları eklendi. “PUT YOUR BUTT IN THE CAN”, “Smokers: Cigarette Butts Belong Here!” de dahil olmak üzere, dürtme mesajları olarak çeşitli mesajlar tanımlandı. Davranışsal iktisattaki en önemli mesajlardan biri, “eğer insanları harekete geçirmek istiyorsak prosedürü kolaylaştırmalıyız” şeklindedir. Hem dürtme mesajı hem de sigara küllüğüne daha kolay erişilebilirlik nedeniyle, zeminlere atılan sigara izmaritleri sayısı, istatistiksel -olarak anlamlı bir şekilde (% 1 anlamlılık düzeyinde), ortalama olarak günde 873'ten 241'e düşürülmüştür. Her gün dürtme uygulanmadan önce bölgede 700'den fazla sigara izmariti gözlenmişti. Aynı sorunun bütün açık alanlarda (turistik yerler ve plajlar dahil) yaygın olarak görüldüğü düşünülürken, hem çöp kovalarının sayısını artırarak hem de dürtme mesajlarını kullanarak kirliliğin azaltılmasında etkili olunabileceğini bu proje çok net bir şekilde gösterdi.

### 2.2. Öğrenci Kafeteryasında Ekmek Poşeti Atıklarının Azaltılması

2016 yılında, İslami Musa ve Ahmet Sina Kaymak, öğrenci kafeteryasında masalarda bırakılan ekmek poşetlerini azaltmak için bir deney gerçekleştirmiştir. Dürtme prensibini takiben “küçük değişiklik büyük bir etki yaratabilir” amacıyla, peçete kutularına birkaç dürtme cümleleri koyarak öğrencilerin davranışlarındaki değişiklikleri gözlemladiler. İlk üç günde, akşam yemeği servislerinin tamamlanmasından sonra akşamları masalarda bırakılan statüko poşet sayısı sayıldı. Sonraki üç günde, dürtme mesajları yerleştirildi ve poşetlerin sayımı tekrar yapıldı.



Sen Hacettepelisin,  
Masaları ve Çevreni Temiz  
Tutmayı Bilirsin 🌿

Boş Ekmek Poşetlerinizi  
ve Kirlili Peçetelerinizi  
Kaldırdığınız İçin Teşekkür  
Ederiz 😊

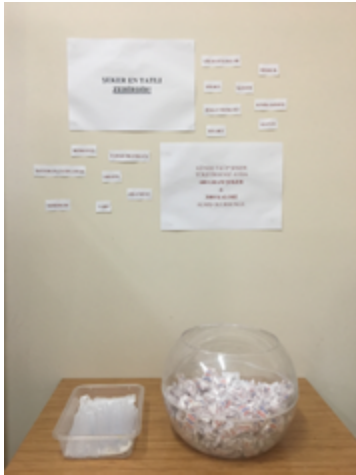
Lütfen, Masaları Nasıl  
Bulmak İstiyorsak Öyle  
Bırakalım 😊

Her gün kafeteryayı kullanan öğrencilerin sayısını kontrol ederek, öğrenci başına düşen ambalaj sayısı ANOVA kullanılarak analiz edildi.

Masanın üzerinde bırakılan poşetlerin sayısı, dürtme mesajlarının sonucu olarak anlamlı bir şekilde azalmıştır. Dürtme uygulaması, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Masanın üstünde bırakılan ekmek poşet sayısında (günde 400'den 263'e) % 66'lık bir azalma ve öğrenci başına poşet sayısında % 60'lık bir azalma gözlemlenmiştir (öğrenci başına 0.327'den 0.197'ye kadar). Örneklem büyüklüğü küçük olmasına rağmen, bu deney daha iyi yaşam ortamı için dürtmenin rolüne ışık tutmuştur.

### 2.3. Sıcak İçeceklerde Şeker Tüketiminin Azaltılması

Türkiye'de kişi başına düşen çay tüketimi, dünyadaki en yüksek oranlardan biridir. Çoğunluğun şeker ile çay tüketmeyi tercih ettiği göz önüne alındığında, şeker tüketiminin getirdiği sağlık sorunları (obezite ve diğer kronik hastalıklar) ile birlikte, sağlık üzerindeki olumsuz etkileri önlemek için şeker tüketim miktarını sınırlamak önerilmektedir. İİBF binamızda, çay ve kahve servis edilen bir öğrenci kafeteryası bulunmaktadır. Kafeteryanın yanındaki masada, küp şeker dolu büyük bir kase bulunmaktadır. Elif İnan, Anıl Özdemir, Edanur Çakal ve



Büşra Karakuş şeker tüketimini azaltmak için sıcak içecekleri tüketen öğrencilerle dürtmeyi kullanmaya karar vermişlerdir. Referans şeker tüketimini gözlemlemek için beş gün boyunca her gün kaç küp şeker tüketildiği sayılmıştır. Sonraki beş gün boyunca dürtme mesajlarını şeker kasesinin yanındaki duvara yerleştirerek, tüketilen şekerlerin sayısı sayılmıştır. Kafeterya, çay ve kahve satış verilerini veremediği için, binadaki öğrenci sayısının (dolayısıyla sıcak içeceklerin tüketiminin) haftanın aynı günü için benzer olduğu varsayılarak kontrol edilmiştir. ANOVA'nın sonucu, dürtme uygulamasının şeker tüketimini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde (% 5 anlamlılık düzeyinde), günde orta-

lama 294'ten 210'a azalttığını göstermektedir. Engelleme faktörü (Blocking Factor, haftanın günü) de şeker tüketimi üzerinde bazı etkilere sahiptir, ancak bu etkinin çok zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bu projelerin bir dönem içinde tamamlanması gerektiğinden, dürtmenin insanların davranışları üzerindeki uzun vadeli etkileri gelecek araştırma konusu olarak bırakılmıştır.

### 3. Mesaj Çerçevelemeyi (Message Framing) Kullanan Bir Proje

Davranışsal İktisat, insan karar verme süreçlerini analiz etmek için çeşitli araştırma alanlarında uygulanabilen araçlar sağlar. Bu çalışma, Çevre Ekonomisi alanına uygulanan bir projedir. Geçen yıl Davranışsal İktisat dersi almış olan ve halen Doğal Kaynak ve Çevre Ekonomisi dersini alan Angel Cassandra Lázaro ve Dilhani Chandrakumar, kendi anket verilerini kullanarak "ABC'yi Öğrenme: Sera Gazı Emisyonunu Azaltmaya Yönelik Eylem Bazlı Değişim (Action-Based Change)" başlıklı bir projeyi tamamladı. Projenin temel hedefi, üç hipotezi test etmektir: (I) Sera gazı emisyonunu azaltmaya yönelik sağlık faydalarının bilgisini alan bireyler, azaltma politikalarını, bilgi almayanlara göre daha olumlu olarak değerlendirecektir. (II) Cezalandırma çerçevesini alan bireyler, azaltım çerçevelerini ödüllendime mesajını alanlardan daha olumlu olarak değerlendirecektir. (III) Sera gazı emisyonunu azaltma aksiyonlarını zaten uygulayan bireyler, herhangi bir uygulama yapmayanlara göre azaltma politikalarını daha olumlu değerlendirecektir.

% 69'u öğrenci, % 50'si Türk olmak üzere toplam 186 yanıt toplanmıştır. Burada sadece Türklerin verdiği cevaplara dayalı sonuçlar sunulmaktadır (n = 92). Zaman ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle, örnek ne Türk ne de öğrenci nüfusunun rastgele bir örneği değildir. Bu nedenle sonuçları yorumlarken dikkatli olunmalıdır. Ancak, anket iyi tasarlanmıştır ve sorulara verilen cevaplar ilginç gerçekleri göstermektedir. Yapılan anket, sera gazı emisyon azaltımı ile ilgili dört versiyondan oluşuyordu. Bireyler dört versiyondan birini rastgele aldı: versiyon 1'de ceza temelli azaltma politikası, 2. versiyon ise sağlıkla ilgili faydalar hakkında bilgi içeren ceza temelli politikayı içeriyordu, 3. versiyon ödül temelli azaltma politikasını içeriyordu ve 4. versiyon sağlık faydası ile birlikte ödül bazı azaltma politikasını vermekteydi.

<b>Örnek: Sağlık Faydası ile Cezalandırma Çerçevesi Soru</b>		
<p>Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti, dünyada en az sera gazı emilimine sahip ilk yirmi ülke arasında olma hedefini koymuştur. Bu hedefe ulaşmak için, ülkedeki her hanenin sera gazı emilimini en az %50 oranında azaltması gerekmektedir. Hükümet her bir hanenin performansını sıkı bir şekilde denetleyecektir. Azaltma politikalarını uygulamamanız durumunda, limitin üzerinde salınan her bir CO2 eşdeğeri için bir vergi ücreti tahsil edilecektir. (1 hiç olmaz, 5 kuvvetli ihtimal olur şeklinde, 1-5 arası derecelendiriniz.)</p>		
	<b>Eylem</b>	<b>Sağlık Faydaları</b>
<b>ULAŞIM</b>	<p><b>(a)</b> Araba kullanmaktan toplu taşımaya geçişte önemli derecede (%40'dan fazla) değişiklik yapmak</p> <p><b>(b)</b> Toplu taşıma yerine motorsuz ulaşım yöntemlerine (yürüme, bisiklet kullanmak) geçiş yapmak</p> <p><b>(c)</b> Elektrikli arabalara geçiş yapmak</p>	<p><b>a.</b> Kalp hastalığı, bazı kanser türleri, şeker hastalığı, obezite ve bunama riskinin düşürülmesi</p> <p><b>b.</b> Kalp hastalığı, bazı kanser türleri, şeker hastalığı, obezite ve bunama riskinin düşürülmesi</p> <p><b>c.</b> Hava kirliliğinden kaynaklanan solunum hastalıkları riskinin düşürülmesi</p>
<b>GIDA</b>	<p><b>(d)</b> %30 oranında daha fazla vejetaryen gıda (daha az et ve balık) yemek</p> <p><b>(e)</b> Hazır yiyeceklerden (örneğin; dondurulmuş gıda, konserve çorba,..) yavaş yavaş vazgeçmek</p> <p><b>(f)</b> Organik etiketli gıdalara geçiş yapmak</p>	<p><b>d.</b> Kalp hastalığı ve bazı kanser türleri riskinin düşürülmesi</p> <p><b>e.</b> Felç, kalp hastalığı ve bazı kanser türleri riskinin düşürülmesi</p> <p><b>f.</b> Kalp ve damar (kardiyovasküler) hastalıklar, bazı kanser türleri, erken yaşlanma riskinin düşürülmesi ve bağışıklık sisteminin güçlendirilmesi</p>

<b>BİNA</b>	<p><b>(g)</b> Duvar ve çatıların yalıtımını yapmak</p> <p><b>(h)</b> Kirlilik yapmayan ısınma yollarını (kaliteli kömür, doğal gaz) tercih etmek</p> <p><b>(i)</b> LED ampul kullanmak</p>	<p><b>g.</b> Soğukla ilgili sağlık problemlerinin (güçlenmiş zihinsel sağlık dahil), akciğer ve kalp hastalığının azaltılması</p> <p><b>h.</b> Solunum problemleri riskinin düşürülmesi</p> <p><b>i.</b> Baş ağrısının oluşma riskinin düşürülmesi</p>
<b>ATIK</b>	<p><b>(j)</b> Çevre dostu etiketli ürünleri almaya başlamak</p> <p><b>(k)</b> Plastik torba kullanmaktan sakınmak</p> <p><b>(l)</b> Atık dönüştürmek</p>	<p><b>j.</b> Kirlilikten kaynaklanan hastalıkların riskinin düşürülmesi</p> <p><b>k.</b> Kirlilikten kaynaklanan hastalıkların riskinin düşürülmesi</p> <p><b>l.</b> Kirlilikle ilgili hastalık riskinin düşürülmesi</p>

Her bir madde için, katılımcılardan, 1 hiç olmaz, 5 kuvvetli ihtimal olur şeklinde, 1-5 arası derecelenme şekilde cevaplar alınmıştır. Beş gösterge üretilmiş, HEPSİ ((a) ~ (l) puan ortalaması), ULAŞIM ((a) ~ (c)'nin ortalaması), GIDA ((d) ~ (f)'nin ortalaması), BİNA ((g) ~ (i)'nin ortalaması), ATIK ((j) ~ (l)'nin ortalaması ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Ödül çerçevesinde "Azaltma politikalarını uygulayarak, her bir CO2 eşdeğerinin azaltılmasında ödül olarak makbuz verilecektir" şeklinde ifade edilmektedir. Başlıca sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Gösterge	Politika Çifti*	İşaret	Anlamlılık Düzeyi	Yorumlama
HEPSİ	3-1	-	1%	Ödül < Ceza
	3-2	-	5%	Ödül < Sağlık Faydası ile Ceza
	4-3	+	1%	Sağlık Faydası ile Ödül > Ödül
ULAŞIM	3-1	-	10%	Ödül < Ceza
	4-3	+	5%	Sağlık Faydası ile Ödül > Ödül
GIDA	3-2	-	5%	Ödül < Sağlık Faydası ile Ceza
	4-3	+	10%	Sağlık Faydası ile Ödül > Ödül
BİNA	3-1	-	1%	Ödül < Ceza
	3-2	-	5%	Ödül < Sağlık Faydası ile Ceza
	4-3	+	1%	Sağlık Faydası ile Ödül > Ödül
ATIK	3-1	-	1%	Ödül < Ceza
	3-2	-	1%	Ödül < Sağlık Faydası ile Ceza
	4-3	+	1%	Sağlık Faydası ile Ödül > Ödül

\*Politika çeşitleri: 1. Ceza, 2. Ceza + Sağlık Faydası, 3. Ödül, 4. Ödül + Sağlık Faydası

İlk önemli bulgu, cezanın ödülde daha iyi sonuç vermesidir. GIDA hariç tüm göstergeler için ortalama puanlamanın cezalar için daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle, bireyler, kaybedecekleri bir şeyler hissettiklerinde, sera gazını azaltma eylemlerine girme eğilimindedirler. İkinci bulgu, sağlık faydaları bilgisinin tüm göstergeler için sadece ödüllendirme çerçevesinde etkili olduğu yönündedir. Bu nedenle, ödül temelli politika göz önünde bulundurulursa, sağlık faydalarından yararlanılması durumunda bu etki daha da artacaktır. Bir regresyon analizinin sonucu (burada rapor edilmemiştir), günlük rutinde belirli azaltım politikalarını zaten uygulayan hanelerin, politikaları uygulamada daha fazla istekli olma eğiliminde olduğunu kanıtlamıştır. Dolayısıyla, politika belirleyiciler, düzenlemelerini, bireylerin karbon ayak izlerini azaltmaya çalışmayanları cezalandıracak şekilde düzenlemelidir. Belki de sağlık bilgilerini olumsuz bir çerçevelenme (sera gazının sağlığa dolaylı zararları), ceza temelli politika senaryosunda daha etkili olabilirdi. Göstergeler arasında oldukça tutarlı sonuçlar elde etmemize rağmen, Türk nüfusun genel gözlemine ulaşmak için, daha büyük örneklem büyüklüğüne sahip rastgele bir örnek almamız gerekmektedir.

#### 4. Sonuç

Her projenin örneklem büyüklüğü, kamuoyunun sonuçlarına ulaşmak için yeterli olmamasına rağmen, sunulan projeler, Davranışsal İktisadın Türkiye'deki belirli kamu politikaları kümesine uyarlanabilirliği hakkında değerli bilgiler vermektedir. Bu projeler, sosyal refahı iyileştirmek için insan davranışlarında bazı olumlu değişikliklerin gerekli olduğu Şehircilik ve Çevre Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Turizm Bakanlığı gibi çeşitli Bakanlıklar tarafından geliştirilebilme potansiyellerini ortaya koymaktadır.

#### **Shihomi Ara Aksoy**

*Shihomi Ara Aksoy lisans derecesini Japonya'daki AoyamaGakuin Üniversitesi Uluslararası Ekonomi Bölümü'nden aldı. Yüksek lisans derecelerini Japonya'daki Kobe Üniversitesi'nde ve ABD'deki Ohio State Üniversitesi'nde Ekonomi alanında tamamladı. 2007 yılında Ohio State Üniversitesi'nden Çevre Ekonomisi alanında doktora derecesini aldı. 2008 yılından beri Hacettepe Üniversitesi İktisat Bölümü'nde çalışmaktadır. Çalışma alanları arasında Çevre Ekonomisi, Fayda Maliyet Analizi ve Davranışsal İktisat bulunmaktadır.*

### 3.8. Organ Bağışına Davranışsal İktisat Yaklaşımı <sup>4</sup>

Zeynep B. Uğur

2016 yılında, Türkiye’de 21.914 kişi böbrek nakli için beklemekteyken, 1,804 kişi organ nakli yapılamadığı için bekleme listesinde iken hayatını kaybetmiştir (Tablo 1). Bu rakamlar organ nakli için gerekli organların Türkiye’de de birçok ülkede olduğu gibi çok yetersiz olduğunu çok net göstermektedir. Bununla beraber canlıdan organ naklinde Avrupa ülkeleri arasında en yüksek oran Türkiye’ye aittir (Şekil 1). Canlıdan yapılan nakiller bile organ nakli bekleyen insan sayısının katlanarak artmasına engel olamamıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Türkiye’de Organ Nakli ile ilgili Göstergeler

	2016	2005
Toplam böbrek nakli sayısı	3,423	926
Canlıdan yapılan nakillerin yüzdesi	77.1%	70.5%
31 Aralık tarihi itibariyle böbrek bekleyen hasta sayısı	21,914	11,676
Bekleme listesinde ölen hasta sayısı	1,804	-
Diyalizdeki hasta sayısı	60,750 <sup>5</sup>	34,294
Kadavra organ bağışçısı sayısı (oranı)	562 (7.1)	153 (2.2)
Organ bağışı için ailelere yapılan taleplerin sayısı	1,988	224
Aile reddlerinin sayısı (%)	1,425 (71.7)	55 (25)

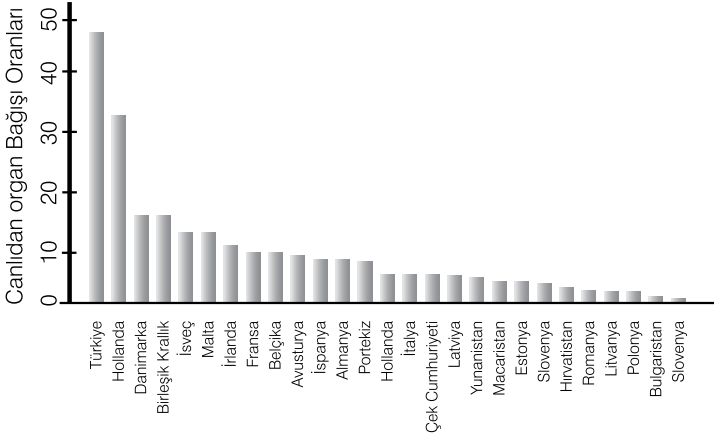
Kaynak: ONT Newsletter Transplant (2017; 2006)

<sup>4</sup> Bu yazıda bahsedilen hususlar, yazarın “Does presumed consent save lives? Evidence from Europe” ve “Unwillingness to Organ Donation and Religious Concerns in Turkey” makalelerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

<sup>5</sup> Diyalizdeki hastaların sayısı 2016 yılı için ulaşılabildiğinden, 31.12.2015 tarihi itibariyle geçerli rakamlar verilmiştir.



Şekil 1. 2017 yılı içinde canlıdan organ bağıışı oranları (her bin kişi başına)<sup>6</sup>



Kaynak: *The International Registry of Organ Donation and Transplantation (IRODaT)*

Bu karamsar tabloyu iyileştirmek için halkı bilinçlendirmekten, muhtemel organ bağıışı yapacak kişilere teşvik edici mesajlar göndermeye kadar birçok politika geliştirilebilir. Bu araçların içinden organ bağıışını artırmakta en etkin politikanın organ bağıışı ile ilgili yasal düzenlemeyi değiştirmek olduğu bulunmuştur (Johnson ve Goldstein 2003; Abadie ve Gay 2005; Ugur, 2015).

Organ bağıışı ile ilgili 2 çeşit yasal düzenleme yapılabilir. Bunlar, bilgilendirilmiş onay ve varsayılan onaydır. Bilgilendirilmiş onay sisteminde, organlarını bağıışlamak isteyen kişiler kayıt olarak organ bağıışçısı olurlar iken, varsayılan onay sisteminde herkes organ bağıışçısı olarak varsayılır, organlarını bağıışlamak istemeyen kişilerin ise bağıışlamak istemediğini bildirmesi gerekmektedir. Varsayılan onay sistemine sahip bazı ülkeler uygulamada, kişi organlarını bağıışlamak istemediği beyan etmese bile yakın aile fertlerinin rızası alınmaktadır.

Türkiye'de 29 Mayıs 1979 yılında çıkarılan 2238 nolu kanunla uygulanan onay sistemi aile fertlerinin rızasıyla uygulanan bilgilendirilmiş onaydır.

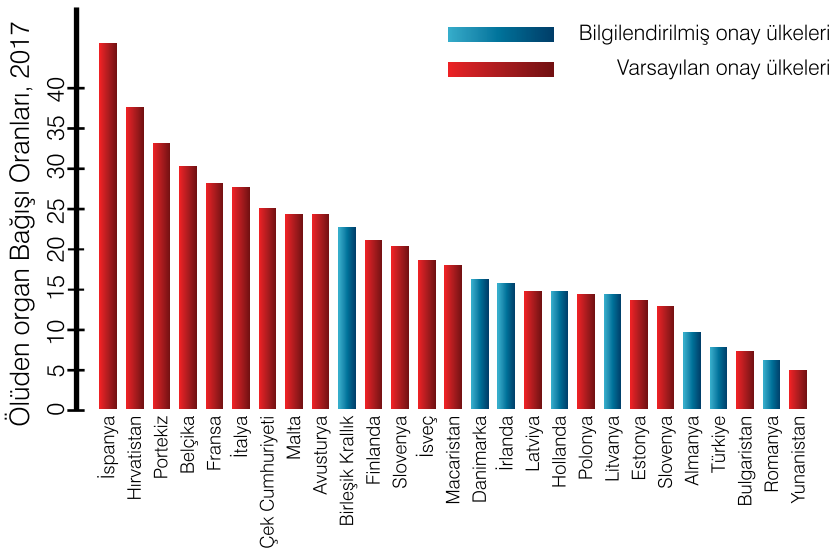
Aslında yasal düzenlemenin varsayılan onay olması veya bilgilendirilmiş onay olması, insanların organ bağıışı ile ilgili çok net tercihleri varsa, organ bağıışı miktarını çok da etkilememesi beklenir. Çünkü organ bağıışını çok destekleyen kişiler organlarını bağıışlamak için kaydolmaları ve organ bağıışına çok karşı olan

<sup>6</sup> 2017 verileri mevcut olmadığı durumlarda, 2016 yılı rakamları kullanılmıştır.

kişilerin organ bağışlamamak için kaydolmaları beklenir. Fakat insanlar için karar almak maliyetli bir şey ise, o zaman birçok insan herhangi bir zahmete katlanmayı gerektirmeyen opsiyon birçok kişi tarafından kabul edilecektir. Özellikle organ bağış kararı düşünöğümüzde, kişinin ölümünden sonra alınmak üzere organlarını bağışlaması ölümü ile ilgili düşünmesini gerektirmektedir. Ölüm ise birçok insanın düşünmekten kaçındığı bir konudur. Bundan dolayı, varsayılan onay sisteminde insanlar bu konularda düşünme maliyetine katlanması gerekmeden organ bağışçısı olmakta, bilgilendirilmiş onay sisteminde ise bu konuları etraflica düşünüp ve organlarını bağışlamak ile ilgili gerekli formları doldurması vs. gerekmede olduğundan organ bağışçısı oranı istenilen ölçüde olmamaktadır. Bununla beraber, varsayılan onay sisteminde organlarını bağışlamak istemeyen insanların da tercih hakları ellerinden alınmamış olmaktadır.

Şekil 2 çok net olarak varsayılan onay sistemini uygulayan ölkelerin kadavradan organ bağış miktarının bilgilendirilmiş onay sistemini uygulayan ölkelere göre daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir. Varsayılan onay sistemine göre bilgilendirilmiş onay sisteminin organ bağış açısından daha kötü performans göstermesinin altında yatan temel husus, organlarını bağışlamak isteyen insanların büyük bir kısmının tembellik ve gerekli zamanı ayırmamak sebebiyle organ bağışına kayıt olmuş olmamasıdır (Ugur, 2015).

Şekil 2 Ölüden organ bağış oranları (her bin kişi için), 2017



Kaynak: IRODaT

Türkiye'de organ bağıışı ile ilgili mevzuat varsayılan onay olarak değiştirilse organ bağıışı sayısına çok etkisi olması muhtemeldir. Çünkü, Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa Birliği üye ve aday ülkelerinde toplumu temsil edebilir nitelikte örneklem seçilerek yapılan Eurobarometer 72.3 anketinden elde edilen Tablo 2'de sunulan verilere göre Türkiye'de toplumun %34'ü organ bağıışına pozitif bakmakta, yaklaşık %16'sı kararsız ve %50'si de organlarını bağıışlamak istememektedir (Ugur, 2018). Bu rakamlar göstermektedir ki, özellikle organ bağıışına pozitif bakan %34'lük kesim ve kararsız olan yaklaşık %16'lık kesimi bu şekilde kazanmak mümkündür.

Tablo 2. Türkiye'de Organ bağıışına isteklilik (%)

	Kendi organları	Aile fertlerinin organları
Evet	34.16	37.35
Hayır	50.10	43.73
Kararsız	15.74	18.92
n	1,004	1,004

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

### Kaynakça

- Abadie, A., & Gay, S. (2005). *The Impact of Consent Legislation on Cadeveric Organ Donation: A Cross Country Study*. NBER Working Paper No. 10604. Johnson, E., & Goldstein, D. (2003). *Do Defaults Save Lives?* Science, 1338-1339.
- ONT. (2017). Newsletter  
<http://www.ont.es/publicaciones/Documents/NEWSLETTER%202016%20NIPO.pdf>
- ONT. (2006). Newsletter. <http://www.ont.es/publicaciones/Documents/Newsletter2006.pdf>
- Ugur, Z. B. (2015). *Does Presumed Consent Save Lives? Evidence from Europe*. Health Econ, 24(12), 1560-1572. doi:10.1002/hec.3111
- Ugur, Z.B. (2018). *Unwillingness to Organ Donation and Religious Concerns in Turkey*, The Journal of Human and Society Yakında yayınlanacak.

**Zeynep B. Uğur**

*Zeynep B. Uğur 2005 yılında ODTÜ İktisat bölümünden mezun olarak lisans eğitimini tamamlamıştır. Sonra, Japon Devleti'nin bursuyla Waseda Üniversite'sinde master eğitimi almış ve Hollanda'nın Tilburg Üniversitesi'nden aldığı bursla da aynı üniversitenin İktisat bütünlüştik doktora programını 2013 yılında tamamlamıştır. 2014 yılından bu yana Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi İktisat Bölümünde çalışmaktadır.*

## 4. Davranışsal Kamu Politikaları

### 4.1. Seçim Mimarisi

Sizce yaptığınız seçimlerde tüm kontrol sizde mi? Size bu seçim ortamını yaratmış olan herhangi bir güç var mı? Seçim yaparken en doğru kararı verdiğinizi mi düşünüyorsunuz?

İşte tüm bu sorular bizi Richard Thaler ve Cass Sunstein'in ortaya koyduğu "seçim mimarisi"<sup>1</sup> kavramına götürüyor. Thaler ve Sunstein'e göre seçim mimarisi sayesinde ekonomi, sağlık, vergi gibi kamu politikalarının hakim olduğu alanlardan, tüketicilere yönelik pazarlama politikalarına kadar pek çok alanda bireyler ve toplumun faydasını sağlayacak sistemler kurmak mümkün.

Seçim mimarisi, en temel deyişle, seçeneklerin nasıl sunulacağını planlayarak bireylerin seçimlerine yön verme olarak tanımlanabilir. Hayatımız boyunca karşımıza çıkan formlar, açık büfede seçtiğimiz yemekler, web siteleri, marketlerdeki rafların dizaynı, birer seçim mimarisinin örnekleridir aslında. Doktorların bize uygun olarak sunduğu tedavi seçenekleri, iş yerlerimiz tarafından sunulan sağlık sigortası planları, pazarlamacıların satış stratejileri gibi.

Thaler ve Sunstein bunu basit bir öğrenci yemekhanesi örneğiyle açıklar. Öğrenci yemekhanesinin müdürü, yaptığı değişik uygulamalar sonucunda öğrencilerin yemek seçimlerinin aslında yemeklerin dizilişleriyle alakalı olduğunu fark eder. Sıralamada ilk başta ve en sonda yer alan yemeklerin ortadakilere göre daha çok tercih edildiğini, ayrıca göz hizasındakilerin de daha geri planda kalanlara göre daha çok tüketildiğini görür. Peki müdür bu bilgileri nasıl kullanabilir? Anlaşıldığı üzere, yemeklerin dizilişini ve konumlandırılmasını öğrencilerin en çok fayda sağlayacağı şekilde yapmak mümkündür. Öğrencilerin, daha çok meyve ve sebze tüketmelerinin onlar için yararlı olacağını düşünürsek, bunları daha dikkat çekici konumlandırırken; hamburger, kızartma ve tatlıları geri plana koyarak tüketimlerini azaltmayı sağlayabiliriz. Burada yemekhane müdürü aslında bir "seçim mimarı"dır ve insanların karar verdikleri durumlarda karar konusu içeriği düzenleyerek bir sorumluluk almaktadır.

Klasik ekonomi teorisinin varsaydığı gibi, aslında insanlar her zaman en mantıklı kararları alıp, hafızalarındaki tüm faydalı bilgileri analiz edemezler. Unutmamız gerekir ki her insan hata yapar! Hatta en bilinçli düşünmeye çalıştığı zamanlarda bile. İnsanların bu kaçınılmaz özelliğini göz önünde bulundurduğumuzda, bize sunulan her şeyin insan aklına göre tasarlanması daha verimli olacaktır. İşte bu yüzden de, Thaler'ın dediği gibi, insanların hayatlarını iyileştirmek için onları doğru seçimlere doğru dürtmemiz gerekir<sup>2</sup>.

Ama bunu yaparken de, aslında sizin için en iyisini biz biliriz düşüncesi yerine, “insanların daha iyi düşünmesine yardımcı olacak seçimleri yapmalarına yardım edebiliriz” düşüncesiyle hareket ettiklerini vurguluyorlar. Burada göz önünde bulundurulması gereken bir başka unsur ise, seçim mimarı, en başta bir seçim yapmak zorunda olan kişidir. Seçim süreçlerini nötr olarak tasarlamak mümkün değildir. Bu nedenle, insanların seçimlerini şekillendirmek için, seçim mimarları, yönlendirici detaylar üzerinde çoktan karar vermiş olurlar.

Artık hayatımızın her anında pek çok seçim yapmak durumundayız, hem de karşımıza çıkan birçok seçenek arasından. Bu durum ilk başta bizler için daha olumlu görünse de, aslında daha çok kararsız kalmamıza ve yanlış karar vermemize yol açabilir. Bu durumda seçim mimarları alternatifleri azaltma yoluna gidebilirler. Sağlık sigortalarının sunduğu belirli tedavi planları, bankaların eleyerek sunduğu yatırım planları veya arama motorlarının filtreleri gibi.

Bir diğer bakış açısıyla bir örneği inceleyelim. Mesela bir ev almaya karar verdik ve bunun için bir emlakçıdan hizmet alıyoruz. Emlakçı bize iki farklı semtteki iki evi seçenek olarak sundu. Bu evlerin ikisinin de hem durumları, hem de fiyatları açısından benzer olduğunu düşünün. Emlakçı bir de, bu semtlerin birinde yer alan kapalı garajlı eve alternatif olarak, aynı semtte kapalı garajı olmayan bir evi daha seçenek olarak sunuyor. Bu durumda siz de, kapalı garajı olan seçeneğe yöneliyorsunuz; kapalı garajı olmayan seçeneği diğerini daha iyi göstermeye yetiyor. Emlakçı gibi diğer seçim mimarları da bu tür müdahaleleri kullanıp, sizi etkileyebiliyor.

Thaler ve Sunstein etkili bir seçim mimarini 6 temel prensip üzerine oturtuyor<sup>3</sup>: hazır bulunan seçeneklere yatkınlık (default effect), hatayı kabul etme (expect error), geri bildirim (feedback), planlamayı anlamak (understanding mappings), karmaşık seçimleri planlamak (structure complex choices) ve teşvikler (incentives):

### ***Hazır bulunan seçeneklere yatkınlık (default effect)***

İnsanoğlu olarak biraz tembelleğe yatkın olduğumuzdan ve bizi tedirgin edecek, dikkatimizin dağılmasına yol açacak pek çok unsurla çevrelediğimizi düşünürsek, en çaba gerektirmeyen ve bizi zorlamayacak seçeneği tercih etmeye yatkın olduğumuzdan “bilişsel sapmalar” bölümünde (Bkz: Bölüm 2) bahsetmiştik.

Seçim mimarisinde bunun en yaygın örneklerinden birisi, dergi üyeliklerinin otomatik yenilenmesidir. Yenilenme otomatik olduğu sürece, pek çok insan okumadıkları dergilere uzunca süreler abone olmaya devam eder. Ancak hazır

seçenekleri oluştururken unutulmaması gereken unsur, bunların yer etmeye oldukça eğilimli olmasıdır. Oluşturacağımız seçeneğin tercih edilme olasılığı yüksek olduğundan, bu seçenekleri belirlerken dikkatli olmak ve üzerinde iyi düşünmek gerekir.

### ***Hatayı kabul etme (expect error)***

Bildiğiniz gibi hepimiz insanız ve hata yaparız. Ancak, iyi tasarlanmış sistemler hata yapmamızı beklediği için, bu hataların sonuçlarını lehimize olacak şekilde ortadan kaldırmak üzere tasarlanır.

Örneğin, Paris metrosunda kullanıcılar makinelere bir kart okutmak zorundadır. Kartı makineye sokarsınız, makine okuduktan sonra kullanıldı ibaresi düşer. Bu kartlarda, manyetik bir şerit bulunur ve makineler kullanıcılar kartı ne şekilde koyarsa koysun okuyabilir.<sup>4</sup> Yani kartı yanlış okuttuğunuz için vakit kaybetmeniz yada kartın doğru yönünü bulana kadar uğraşmanız gerekmez.

Başka bir örnek, Google'in geliştirdiği ve hayatımızı oldukça kolaylaştıran bir uygulama. Günümüzde hem iş hem özel hayatımızda yüzlerce e-posta atıyoruz ve bazılarını çeşitli ekler koymamız gerekiyor. Her ne kadar e-postayı yazarken ekten bahsetsek de, eminim hepimiz en az bir kere e-postanın ekini koymayı unutmuşuzdur. Google ise, bizim bu hataya yatkınlığımızı fark etti. E-posta gönderirken eğer metinde bir ekten bahsediyor, ancak onu eklemeyi unutuyorsak, gönder tuşuna bastığımızda Google bize bir hatırlatma mesajı çıkarıyor.

Bunları ve benzer pek çok örneği düşündüğümüzde, seçim mimarlarının insanların potansiyel hatalarını göz önüne alarak yapacağı tasarımların, bizlerin doğru sonuçlara ulaşmasında oldukça faydalı olabileceğini görüyoruz.

### ***Geri bildirim (feedback)***

İnsanlara ne zaman yanlış yaptığını, ne zaman doğru yolda olduğunu söylemek oldukça faydalı bir metot olabilir. Çünkü geri bildirim, insanların gelişmesine katkı sağlayan en etkili unsurlardan biridir.

Dizüstü bilgisayarlarımızın pil bitmeye yakın bizi uarması, evlerimizde fazla elektrik tükettiğimizde kırmızıya dönen ampuller ya da arabayla hız limitine yaklaştığımızda bize uyarıda bulunan panolar gibi pek çok uygulama geri bildirim örnek olarak verilebilir.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus, gereğinden fazla sayıda ve sıklıktaki uyarıların, dikkate alma oranlarını düşürmesidir. Bu noktada seçim mimarlarının, bir denge yakalaması önemlidir.

### ***Planlamayı Anlamak (understanding mappings)***

Yaptığımız bazı seçimler oldukça kolaydır; hangi filme gideceğinize veya hangi yemeği sipariş edeceğinize karar vermek gibi. Ancak fazla bilgiye sahip olmadığınız ve sizin için daha önemli olan bir konu ile karşılaştığınızda aynı rahatlığı gösteremeyebilirsiniz. Örneğin, kanser olduğunuzu öğrendiğinizde, size sunulan tedavi seçenekleri arasında karar vermek gibi.

Her bir tedavi seçeneğinde göz önünde bulundurmanız gereken ve hayatınızı farklı açılardan etkileyecek yan etkiler olabilir. Böyle durumlarda karar vermek çok daha zordur, tecrübe etmeden hangi seçeneğin daha iyi olacağını algılayamayız. Bilgi eksikliğimiz olduğu için de, aslında doktorumuzun tercihleri bizi yönlendirir.

Seçim yaptığımız bu kolay ve zor durumlar arasındaki kıyaslama durumu, bize planlamanın önemini işaret eder. Seçim mimarisiyle, bu kıyaslamayı yapmamız kolaylaşabilir. Seçim mimarları, eğer bize sunulan seçenekleri daha anlaşılır hale getirip, daha fazla bilgi sunarsa bizim için daha doğru olan karara ulaşabiliriz.

### ***Karmaşık seçimleri planlamak (structure complex choices):***

Karşımıza çıkan seçeneklerin sayısı ve karmaşıklığı karar verme süreçlerimizi etkiler. Kolayca anlayabildiğimiz az sayıda seçeneği her açıdan kolayca inceleyip karar verebiliriz. Ancak, tersi durumlar için aynı kolaylık söz konusu olmaz. Ne kadar farklı seçenekle karşılaşırsak ve ne kadar farklı unsuru değerlendirmemiz gerekiyorsa kafamız o kadar karışır.

Bu karmaşık durumları basitleştirmek için bazı stratejiler geliştirebiliriz. Örneğin, avukat olduğumuzu ve kendimize bir ofis tutacağımızı düşünelim. Bulduğumuz ofisleri; büyüklük, konum ve maliyet olarak sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmada, büyük olan bir ofisi, uzak olan bir başka ofise göre tercih edip, “telafi edici” bir strateji uygulayabiliriz.

Ya da, İstanbul’da yeni bir iş bulduğumuzu ve oraya yerleşeceğimizi düşünelim. İstanbul gibi bir şehirde karşımıza sayısız alternatif çıkacaktır. Böyle bir durumda, önce bizim için önemli bir kriter belirleriz: Bu evden işe gitmem ne kadar sürer? Daha sonra bu kritere ilişkin bir limit koyarız: En fazla 45 dakika uzaklıkta. Böylece, pek çok alternatifi kolayca eleyerek “duruma göre çıkarma” stratejisini uygulamış oluruz.

### ***Teşvikler (Incentives):***

Seçim mimarisinde, doğru teşvikleri doğru kişilere uygulamak önemli olabilir. Bunun için de dört sorudan yola çıkılabilir: Kim kullanır? Kim seçer? Kim



öder? Kim yararlanır?

İyi ürünleri doğru fiyatlarla satarsak insanları teşvik edebiliriz. Bu durumda da, kötü ürünler piyasadan yok olacaktır. Yani piyasaların mükemmel işlediği varsayımı!

Fakat günlük hayatta her şey yolunda gitmez ve teşvik çatışmaları ortaya çıkabilir. ABD sağlık sigorta sistemi buna bir örnektir. Tedavi biçimini doktor seçer, masraflar sigorta tarafından ödenir; ancak sistemde ilaç firmaları, tedavi ekipman üreticileri, yanlış tedavileri savunacak olan avukatlar gibi pek çok farklı aktör vardır. Bu aktörlerin hepsinin teşvik edici unsuru, rolüne göre farklılık gösterir. Çatışan teşvikler, hastalar veya doktorlar için faydalı olamayan sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Bu nedenle seçim mimarları insanları belirli teşviklere yönleltmek için bazı stratejiler geliştirebilirler. Örneğin, devletin vatandaşları enerji tüketiminde bilinçlendirmek istediği bir durumda, dereceyi düşürdüğümüzde ne kadar tasarruf ettiğimizi gösteren bir ısıtıcı kullanırsak kişilerin tasarruf edici ayarlamalar yapması sağlanabilir. Böylece enerji maliyetlerine dikkat çekerek, etkili bir yöntem izlenmiş olur.

Tüm bunları düşündüğümüzde, seçim mimarisinin güçlü bir araç olduğunu anlıyoruz. Bu güçle birlikte, seçim mimarlarının her zaman kişilerin faydasına yönlendirme yapamayabileceğini de unutmamak gerekiyor. Kişiler için en faydalı seçenekler yerine en karlı olanlara yönlendirmek, konuyu etiksel bir boyuta taşıyor. Bu nokta da bizi insanların faydalarını göz ardı etmeden ve zor kullanmadan doğru olana yönlendirmeyi amaçlayan liberal yönlendirme kavramına götürüyor. Liberal yönlendirme ile seçim mimarisi doğru amaçlarla kullanıldığı zaman, insanları yanlış karar vermelerine yol açan bilgi veya durumlardan uzaklaştırmaya, böylece hem bireylerin hem de toplumun faydasının artırmaya yarar.

## 4.2. Liberal Yönlendirme

### Tehdit mi Fırsat mı?



Yeni ve çok faydalı bir ilacın bulunduğunu farz edelim. Bu yeni ilaç geleneksel tedavi yöntemine göre daha etkili sonuçlar alıyor. Ancak hastaların yüzde 12'sinde yan etkiler gözüküyor.

Şimdi bu cümleyi baştan alalım, anlamını değiştirmeden yeniden düzenleyelim:

Bu yeni ilaç geleneksel tedavi yöntemine göre daha etkili sonuçlar alıyor. Hastaların yüzde 88'inde ise hiçbir yan etki gözüküyor.

İlaça karşı görüşünüz üstteki iki paragrafa göre değişim gösteriyorsa yalnız değilsiniz. Çok bilinen bir davranışsal prensip devrede. Kayıp korkusu her zaman daha ağır basıyor değerlendirmelerimizde.

Peki şimdi kendimizi kamunun yerine koyalım. Yukarıdaki ilacın toplum sağlığına katkı sağlayacağı muhakkak. Bu durumda hangi mesajla çıkılmalı vatandaşın karşısına?

Liberal yönlendirmecilere göre ikinci mesajla. Liberal yönlendirme, ilk defa 2003 yılında Richard Thaler ve Cass Steinsteintarafından bulunan bir kavram<sup>5</sup> ve vermek istediği mesaj şu şekilde:

İnsanların seçimlerine bir kısıtlama getirmeden doğru seçeneklere yönlendirilmesi toplum için daha faydalıdır.

Tabii burada “doğru” kelimesinin altını çizmekte fayda var çünkü bu konuda birçok farklı görüş var. Doğru kime veya neye göre? Bu kısma bu bölümün sonunda değineceğiz.

Liberal yönlendirmede kullanılan önemli bir kavram ise bir önceki bölümde detaylı olarak açıkladığımız seçim mimarisi. Seçim mimarisinin en güzel örneklerinden birisi olan süpermarketlerdir. Raflar, raflarda yer alan ürünler, ürünlerin konumlandırılması hep bir plan dahilindedir. Bazı süpermarketler sizin içerde geçirdiğiniz zamanı maksimize etmek için en çok tercih edilen ürünleri en arka taraflara yerleştirmektedir. Kasanın yanında yer alan ürünler de aynı şekilde özel olarak seçilmiştir. Firmaların bu tür tasarımları uzunca bir süredir kazançlarını artırmak için yaptığı zaten biliniyor. Peki benzer uygulamaları kamunun yapması durumunda nasıl bir tablo ile karşılaşırız?

Özel sektörün aksine, kamunun bir alternatifi yoktur. Dolayısıyla kamunun yapacağı yönlendirmelerden kaçınmak özel sektöre göre çok daha zordur. İşten tam bu nedenle yönlendirme karşıtları, kamunun halkın seçimlerini dizayn etme noktasında herhangi bir girişimine sıcak bakmıyorlar.

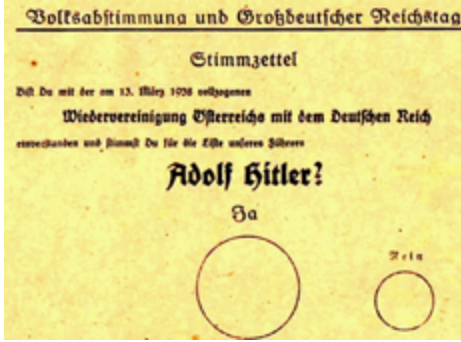
### **Liberal Yönlendirme ve Etik**

2018 yılında davranışsal kamu politikaları ünitelerinin önemli bir gündemi vardı. ETİK!

Yönlendirmelerin etik kısmı dikkate alınmaz ise dizaynlar kamu yararı aksine olabiliyor. Hatta bu yüzden BIT, OECD gibi kuruluşlar etik duruşlarından emin olmadıkları ülkelerle işbirliğine sıcak bakmıyorlar. Çünkü her ne kadar rastgele

kontrol deneyleri yeni olsa da kamunun psikolojik unsurlarla yönlendirilmesi hususu çok eski ve etkili silahlardan. Özellikle Hitler döneminde halkın yönlendirilmesinde aktif rol oynayan Propaganda Bakanlığı'nın hatırası hala belleklerde. O dönemde kullanılan bir yönlendirme örneğini aşağıda görebilirsiniz.

Örneğimiz aslında bir oy pusulası. Evet ve hayırların büyüklükleri kamunun hangi yönde karar almasının istendiğini açık bir şekilde belirtiyor.



Tabii bir de madalyonun öbür yüzü var. Liberal yönlendirme yanlılarının en güçlü argümanlarından biri zaten aslında sürekli yönlendirildiğimiz ve bundan bir kaçışın olmadığı. Mesela bir devlet tarafından işletilen bir kafeyi ele alalım. Yukarıdaki örnekten de gördüğümüz üzere kasanın yanında yer alan ürünlerin satma olasılığı çok daha yüksek. Bunu bildiğimiz halde herhangi bir yönlendirme yapmak istemediğimizi düşünelim. Kasanın yanında hangi ürünler yer alacak, hiç ürün koymayacak mı?

Verilmek istenen mesaj şu devlet zaten mevzuatları ile yasaları ile reklamları ile bizi sürekli yönlendirmekte. Bu yönlendirme en azından insanların faydasını gözetecek şekilde özel olarak tasarlanabilir. "Fayda" aslında oldukça subjektif bir kavram ve liberal yönlendirme karşıtlarının bir diğer argümanının önemli bir bileşeni.

Kamunun neyin faydalı neyin zararlı olacağını bildiğine nasıl güvenebiliriz? Planlayıcının bizim adımıza doğru planı yapacağından emin miyiz?<sup>6</sup> Bu aslında çok geçerli bir soru. Karşı argüman olarak bazı konularda "fayda" tanımının aslında o kadar kapalı olmadığı verilmekte. Mesela hamilelerin sigara içmemesi, spor yapmak, ya da eğitimde fırsat eşitliği gibi konularda yönlendirme yapılması insanların ortak paydası denilebilir. Ancak her konu aslında bu kadar net değil. Mesela tasarruf programlarının ekonomik kalkınma ile ilişkisi çalışılmadan insanların belirli bir tasarruf programına yönlendirilmesi uygun olmayabilir. Burada kamuya da büyük görevler düşüyor. Politikalarının etkisi tam olarak ölçülmeden o politikanın kullanım oranının artırılması ve vatandaşın yönlendirilmesi doğru bir tercih olmayabilir.

Burada yine bir soru cevaplanmamış kalıyor tabii, yönlendirmelerin istenilen sonuçları vereceği ve yan etkilerinin olmayacağından emin olabilir miyiz?

### Kanıt Odaklı Politika

İşte 2010 yılından beri dünyanın 45 ülkesinde kurulan Davranışsal Kamu Politikaları Üniteleri kanıt odaklı politika deneyleri ile bu soruya evet emin olabiliriz cevabını vermek için çalışmaktalar. Zira yönlendirmede fayda ne kadar büyük ise zarar da aynı oranda büyük oluyor ve yanlış yönlendirmelerin bedelini de yine vatandaş ödüyor.

Liberal yönlendirmenin çeşitli yöntemleri ve şartları var:

Burada dikkat edilmesi gereken birkaç nokta bulunuyor. Öncelikle liberal bir yapıda ne kadar yönlendirici olursak olalım, vatandaşın söz konusu eylemi seçmeme hakkının bulunması gerekiyor. Tabii seçmeme hakkının tek başına bulunması da yeterli değil. Bu hakkı kolayca uygulayabilmeleri gerekiyor.



Bunun en bilinen örneği TV abonelikleridir. Telefonla 5 dakikada çeşitli servis sağlayıcılara üye olabilirken, üyeliğinizi sonlandırmak istediğinizde ya faks çekmeniz beklenir ya da bir bayiye fiziksel olarak gitmeniz konusunda yönlendirilirsiniz. Burada amaç eylemsizlik dürtüsünden faydalanarak aboneliğinizin devam etmesi yönünde sizi yönlendirmektir.

Ancak bu yöntem liberal yönlendirme olarak kabul edilemez çünkü seçmeme hakkı yeterince ulaşılabilir değildir. Tabii neyin ulaşılabilir neyin olmadığı konusu ince ve üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Liberal yönlendirmeye ilgili tüm bu anlatılanları bambaşka bir boyuta taşıyan yeni bir teknoloji son dönemde hızla geliyor. Yapay zeka, yavaş yavaş bir bilim kurgu konsepti olmaktan çıkıp günlük hayatımıza girmeye başladı.

### Liberal Yönlendirme ve Yapay Zeka

Özel sektör artık tüketiciden topladığı dataları yapay zeka yazılımları ile işleyerek tüketicilerin gelecek dönemde vereceği kararlarla ilgili son derece isabetli tahminler yapabiliyor. Mesela on binlerce müşterisinin yıllara yaygın datalarını işleyen bir sigorta şirketi, hangi müşterilerinin bu sene poliçelerini

yenilemeyeceğini öngörüp onlara özel programlarla onları ikna etmeye çalışabiliyor.



Konu data olunca kamunun çok ayrıcalıklı bir yerde durdurduğu çok açık. Zira tüm vatandaşların gelir düzeyi, aile yapısı, mal varlıkları, sosyokültürel seviyeleri hakkında inanılmaz zenginlikte bir data, kamu otoritesi tarafından tutulmakta. Her ne kadar çoğu ülkede kurumsal taassup ve altyapı yetersizlikleri nedeniyle bu datalar parçalanmış bir şekilde konsolide olmadan dursa da ileride bu konsolidasyonun gerçekleşeceği muhakkak.

Peki, kamuda sizle ilgili tutulan tüm bilgilerin işlenip sizin iyiliğiniz için yönlendirildiğinizi düşünelim. Ya da henüz gerçekleştirmediğiniz bir davranışın kamu tarafından tahmin edilip o yönde bir aksiyon alındığını. Mesela hakkınızda tutulan datalardan gelecek dönemde vergi ödeme olasılığınızın çok düşük çıktığını ve bunu bilen Maliye Bakanlığı'nın sadece sizin profilinizdeki vatandaşlara son ödeme tarihi öncesi özel bir mektup yolladığını düşünün. Bu sizi rahatsız eder miydi?

Bu noktada akıllara Tom Cruise'un başrolünde oynadığı Minority Report filmi geliyor. Ütopik bir gelecekte devlet suçları işlemeden görebiliyor ve suçluları henüz suç işlemeden tutukluyor. Yapay zekanın önünde daha çok uzun bir yol olsa da birçok alanda insanların davranışları günümüzde bile büyük bir oranda tahmin edilebiliyor.

Konu ile ilgi bir diğer aktüel örnek Facebook ve Cambridge Analytica skandalları. 2018 yılının Mart ayında medyaya düşen skandalda C.A adlı şirketin Facebook üzerinden 80 milyon kişinin datasını topladığı ve bu dataları ABD seçim-



lerini manipüle etmek için kullandığı anlaşıldı. Aleksandr Kogan tarafından geliştirilen uygulamanın

Facebook beğenilerden yola çıkarak insanların birçok eğilimini arkadaşlarından bile daha kesin bir şekilde tespit ettiği ve bu bilgiyi insanları manipüle etmek için kullandığı ortaya

çıktı.

Bu ve bunun gibi örnekler rahatlıkla çoğaltılabilir. Davranış örgülerini yakalayan yazılımlardan alınan bilgiler doğrultusunda kişiye özel kalibre edilmiş mesajlar tasarlanması çok mümkün, hatta kimilerine göre gerekli.

Liberal yönlendirme özellikle gelişen teknolojiler sayesinde uzun bir dönem gündemde kalacağı benziyor. Burada kamuya düşen görev ise fayda tanımı ve hesaplamasını iyi yapmak, tercih etmeme özgürlüğünü ve ulaşılabilirliğini iyi ayarlamak ve kişisel sınırlara saygı gösteren bir yaklaşım benimsemek olacaktır.

### 4.3. Davranışsal Kamu Politikalarının Olmazsa Olmazları

*Bu bölüm, İngiltere Davranışsal İçgörü Takımı (Behavioral Insights Team (BIT)- Simon Ruda, Handan Wiesmann, Martin Sweeney) tarafından kaleme alınmıştır.*

#### **Davranış Bilimlerinin Kamu Politikalarına Uygulanması**

##### **Giriş**

Nisan 2008’de, Chicago İşletme Fakültesi ekonomisti Profesör Richard Thaler ve Chicago Hukuk Fakültesi Profesörü Cass Sunstein, “Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness” (Nudge: Sağlık, Refah ve Mutluluk Hakkında Kararları İyileştirmek) isimli bir kitap yayınladılar. Bu kitap, insanlara kendileri için daha iyi olan kararlar almalarında yardımcı olmak amacıyla “seçim mimarisi”den, kararların alındığı ortamı ya da bu kararların sunulmasında kullanılan tasarımı değiştirmek lehinde müdahaleler yapabilmek için psikoloji ve davranış ekonomisi hakkındaki araştırmalardan yararlanıyordu. İngiltere’nin eski Başbakanı David Cameron, Muhalefetteyken bu kitabı milletvekilleri için “okunması gereken kitaplar” arasına alarak meşhur etti. Ancak bu on yıl önceydi.

Aradan geçen on yıllık süreçte, Prof. Thaler, Ekonomi dalında Nobel Ödülünü kazandı ve üstelik, davranışsal içgörülerin dünya çapında politika yapıcılar için faydalı bir araç olarak görülmeye başlandığına da tanıklık ettik.

Prof. Thaler'in yardımıyla, 2010 yılında Downing Sokağı No. 10'da dünyada davranış biliminin uygulanmasına adanmış ilk devlet kurumu olarak Behavioural Insights Team (BIT) (Davranışsal İçgörü Takımı) kuruldu. Kurulduğumuz günden bu yana, davranışsal içgörülerin hem İngiltere'de hem de tüm dünyada yaygınlaşmasını temin etmek için birtakım ortaklarla birlikte çalıştık. İşsiz insanlara iş bulmalarında yardımcı olmaktan, tehlikeli araç kullanmanın azaltılmasına, eğitimin sonuçlarının iyileştirilmesine, antibiyotiklerin aşırı reçetelenmesi ve kullanılmasının azaltılmasına ve pek çok başka konuya kadar 650'den fazla rastgele kontrol deneyi (RCT) çalışması yaparak dünya çapında davranışsal müdahalelerin etkisini test ettik. İngiltere devlet kurumlarında ve artık Türkiye de dâhil olmak üzere dünyanın pek çok başka ülkesinde davranışsal içgörü birimlerinin kurulmasına yardımcı olduk.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti ilk RCT'sine destek olmak gayesiyle Nudge Turkey ile ortak çalışmaktan memnuniyet duyuyoruz. Bu proje, Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'nın ihracat desteklerinin iş dünyası tarafından anlaşılmasını ve kullanılmasını artırarak Türkiye'de ihracata önderliğinde büyümeye destek olmayı amaçlamaktadır. Bu projenin tam sonuçlarını yılın sonlarına doğru alacağımızı bekliyoruz.

Bu bölümde, davranış biliminin politika yapıcılar için neden faydalı bir araç olduğunu açıklıyoruz. Davranış bilimini politikaya uygulama konusunda ne yaptığımızı izah ediyoruz ve bu amaca tahsis edilmiş bir davranışsal içgörü takımı kurmak için kendi içgörülerimizin bazılarını paylaşıyoruz.

### **Davranış bilimi politika yapıcılar için neden faydalı bir araçtır?**

Davranış bilimi bizim insan davranışlarını daha incelikli anlamamıza ve kavramamıza olanak sağlar. Davranış ekonomisi, psikoloji ve sosyal antropoloji de dâhil bir dizi farklı bilim dalından yararlanarak ve bağlamı anlamak için zaman ayırarak, insanların belirli koşullarda nasıl davrandıkları ya da nasıl davranabilecekleri hakkında birtakım içgörüler geliştirebiliriz. İşte bu içgörüler "davranışsal içgörüler" olarak adlandırıyoruz.

Politikanın teoride bizim insanların nasıl davranmalarını istediğimizden ziyade pratikte insanların nasıl davrandıkları hakkında somut bir bilgi ve kavrayış temelinde oluşturulması, sıklıkla bir yandan maliyetleri de azaltırken bir yandan da alınan neticeleri iyileştirir. Karar alma süreçlerini etkileyen önyargıları anlayarak, politikalarımızın etkinliğini artırabiliriz. Bu yaklaşım, daha az çabayla daha büyük

başarılar elde etmemize yardımcı olabilir ve yurttaşlarımıza kullanmaları daha kolay olan ve üstelik daha etkin ve daha ucuz olan hizmetler sunmamıza olanak sağlayabilir.

Bazı durumlarda, görünüşte çok ufak ve önemsiz olan, fakat orantısız etkiler yapabilen faktörler sayesinde, mevcut hizmetlerde, iletişimde veya devletin uyguladığı süreçlerde yapılan küçük değişiklikler bile çok etkili ve etkin olabilir. Neticeleri orantısız bir şekilde etkileyen bu “küçük dürtmeler”, yani bu maliyeti düşük küçük “ayarlamalar”, pahalı bilgilendirme kampanyaları ya da mevzuatta güç değişiklikler yapmamıza gerek olmadan politika hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olabilir. Aşağıdaki örnek, değiştirmesi güç bir davranışa uygulanan klasik bir “küçük dürtmedir”.

2015 yılında, İngilteredeki Batı Midlands Polis Kuvvetleri ile ortak yürüttüğümüz bir çalışmada tehlikeli sürüş konusunu ele aldık.



Çalışmada, mevcut bir temas noktasına, hız limitleri üzerinde araba kullanan sürücülere iletilen ceza mektuplarına odaklandık. 2 gelişim alanı tespit ettik. Birinci gelişim alanı, mektubun dilini değiştirerek sürücülerin cezalarını daha kolay kabullenmelerini sağlamak ve ikincisi de hız limitlerinin varlık sebebi ve bunlara uyulmamasının doğurabileceği tehlikeli sonuçları açıklayarak sürücülerini ikna etmek tekrar aynı suçu işlemelerine engel olmaktır.

15.346 sürücünün dahil olduğu 19 haftalık bir rastgele kontrol deneyinin ardından, müdahelenin tekrar bu suçu işleme oranını %20 oranında düşürdüğünü gördük.

Buna ilaveten, müdahelenin ceza ödeme oranlarını ve ödeme hızını artırdığını bunun da dava edilme oranını %41,3 oranında düşürdüğünü gördük. Bu müdahale ile, yaralanma ve ölüm vakalarının sayısının azalmasını sağlamış



olmakla beraber tahminimiz, ceza davalarından edilen tasarruf nedeniyle yıllık 1,5 milyon pound tasarruf sağladığı yönünde.

Bununla birlikte, kamu hizmetlerinin sunumunda ölçülebilir iyileşmeler sağlamak ve bunları hızla uygulamaya sokmak için çaba gösterirken, davranışsal içgörülerin geleneksel politika kaldıraçlarına uyumlu çalıştıklarını unutmamamız da önemlidir.

Sıklıkla “haber medyasında kullanmaya değer” dürtme müdahaleleri belirlemek daha cazip olabilir. Ancak davranışsal içgörüler sadece dürtme değil, daha fazlasıdır. Bazı politika problemleri daha yoğun müdahaleler ve yapısal değişiklikler yapılmasını gerektirebilir ve bazen istenen neticeyi elde etmenin en iyi (ya da tek) yolu regülasyon teşvikleri veya ekonomik teşvikler olabilir. Tam bu noktada, davranış bilimi bizim bu yapısal değişiklikler, regülasyonlar veya teşviklerin nasıl uygulanması gerektiğini ve bunların ne gibi etkiler yapabileceklerini anlamamıza yardımcı olabilir. Kısaca, davranışsal içgörüler geleneksel politika kaldıraçlarının yerini almazlar, aslında ve daha ziyade bu kaldıraçların her birini daha da güçlendirirler.

### **Şeker vergisinin ardındaki davranış bilimi**

2018 yılı Mayıs ayında, İngiltere Hükümeti obezite ile mücadele için “alkolsüz içecek vergisini” (kısaca şeker vergisi olarak adlandırıldı) uygulama koydu. Bu uygulamayı, vergilerin, özellikle diğer önlemler ile birleştirildiğinde, insanların davranışlarını değiştirmekte önemli bir rol oynayabilmesi sebebiyle destekledik.

Vergi duyurulduğunda, Mart 2016'da, kendi sitemizde, verginin başarısının büyük oranda üreticilerin ona nasıl tepki vereceğine bağlı olduğunu açıklayan bir blog yazısı yayınladık. Müşteri tercihlerinin değişmesi ne kadar önemli olsa da sağlık alanında en büyük etkiyi üreticilerin vergiden kaçınmak için içecekleri şeker oranını düşürerek üretmelerinin daha önemli olduğunu öngördük. Verginin iki özelliği ve etkisinin artırılması için bu uygulamanın tanıtılması. İlk olarak, vergi, üreticilerin ürettikleri içeceklerin şeker oranlarını kademeli olarak düşürmelerine imkan sağlayacak şekilde, uygulamaya konmadan 2 yıl önce duyuruldu. İkinci olarak, vergi kademelendirilerek üreticilerin şeker değerlerini eşik değerlerin altına indirmeleri amaçlandı.

Vergi bu yıl uygulamaya konduğundan 2 yıl önce duyurulduğu zaman yapılan hesaplamalardan daha düşük bir gelir sağladı. 2019- 2020 yılları için en güncel tahminler vergi gelirlerinin 500 milyon İngiliz Sterlin'inden 240 milyon İngiliz Sterlin'ine düştüğü yönünde. Bunun en öncelikli nedeni nedir peki? İçeceklerin içindeki şeker oranı düşürüldüğünden artık bu içeceklerin daha az vergiye tabi olmaları veya daha düşük bir vergi diliminde vergilendirilmeleri. Bu da, pazardaki içeceklerin %15'inin daha sağlıklı bir şekilde üretildiğinin bir göstergesi.

Bu demek oluyor ki, alkolsüz içecek vergisi sadece tüketicilerin alım alışkanlıklarını etkileyerek değil üreticileri de etkileyerek büyük bir etki yarattı. İngiltere halkı, sağlıklarını daha az kötü etkileyerek ile bu içecekleri tüketmeye devam edebilirler. Şeker vergisinin ölçülmesi zor diğer bir etkisi de bu verginin verdiği mesaj olabilir. Bu mesaj, yüksek oranda şeker içeren içeceklerin sağlığımız için zararlı olduğu ve alternatif içeceklerin tercih edilebileceğidir. Bu da, tüketim alışkanlıklarını değiştiren davranışsal bir değişikliğe neden olabilir.

### **Davranış bilimini politikaya nasıl uygulayabiliriz?**

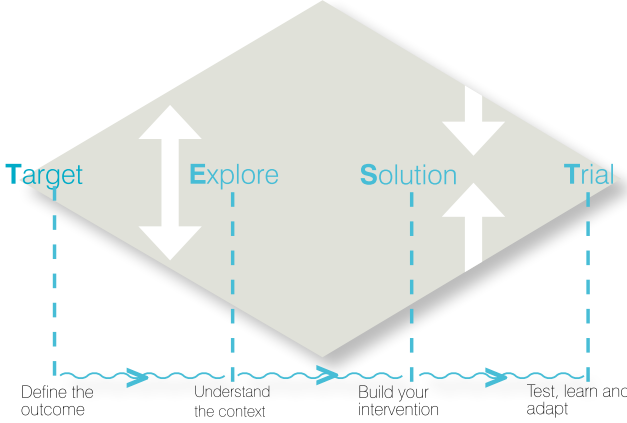
Davranış bilimini politikaya uygulamanın bir yolu da, dikkatle hedeflenmiş ve titizlikle değerlendirilen projeler gerçekleştirmektir. Kendimizi İngiltere’de bir ekip olarak böyle kabul ettirdik ve davranış biliminin politikaya uygulanmasını dünya çapında yaygınlaştırmak amacıyla ortaklarımızla birlikte böyle ve bu yolla çaba gösterdik.

Spesifik, yüksek önem düzeyini haiz davranışları değiştirmek ve müdahaleleri güçlü bir şekilde değerlendirmek konusundaki bu odak noktası, bizim etkiyi göstermemize ve ölçmemize olanak vermektedir. Ancak nereden başlamalıyız? Davranış içgörülerin uygulanması için neyin ümit verici bir alan olabileceğini tespit etmemize yardımcı olabilecek üç kriteri aşağıda bilgilerinize sunuyoruz:

1. Söz konusu sistem üzerinde, öngörülen değişiklikleri uygulayabilmek için gereken kontrole sahip miyiz?
2. Hedef davranış, bu alandaki neticeler açısından önemli mi ve önemli sayıda insanı etkileyecek mi?
3. Hedef davranış kullanılmaya hazır ve açık verilerle ölçülebilir mi? Sağlam bir değerlendirme bu yaklaşımımızda merkezi önemi haizdir. Kullanılmaya hazır ve açık idari verilerden istifade edebilirsek, hızla ve düşük bir maliyetle değerlendirme yapabiliriz.

Bir davranışsal içgörüler projesi için uygun olabilecek bir alan tespit ettikten sonra, BIT’in davranışsal içgörüler projelerini tasarlamak ve uygulamak için geliştirdiği bir metodolojik çerçeve uygularız. TEST olarak adlandırdığımız bu metodoloji, dört ayrı, fakat birbiriyle bağlantılı aşamadan oluşmaktadır. Aşağıdaki şemada da gösterildiği gibi, TEST süreci bir ilk iraksak aşama ve onu takiben bir yakınsak aşama içermektedir. Hedef aşamasında bir odaklanmış problem tanımı yapmanızdan sonra, Araştırma aşaması size düşüncelerinizi ve fikirlerinizi genişletmeniz ve geliştirmenizde yardımcı olur ve ardından, tekrar odaklanmaya başlayıp Çözümlerinizi geliştirebilir ve düzeltebilirsiniz ve en sonunda, Deneme aşamasında Çözümlerinizi test edebilirsiniz. Kavramsal olarak bu metodolojinin dört ayrı ve bağımsız aşaması vardır; fakat pratikte bu

aşamalar birbirleriyle bağlantılıdır ve tekerrür ederler.



### **Hedef – Teşvik edilecek / caydırılacak hedef davranış(lar)ı tanımlamak (TARGET)**

Birinci aşama, problemi tanımlamak ve daha önemlisi, ulaşmayı hedeflediğimiz ölçülebilir netice konusunda açık olmaktır. Bu netice, etkiyi tespit etmek için kullanılacak veri kaynaklarından anlaşılabilir. Bu aşamada, teşvik etmek veya caydırmak istediğimiz spesifik davranışların neler olduğunu ve bu değişen davranışların nasıl ölçülebileceğini dikkatle düşünürüz.

### **Araştırma – Bağlamı anlamak (EXPLORE)**

Bu aşama, iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Öncelikle, son kullanıcının (bir yerel ticari işletme sahibi gibi, eylem ve davranışları projenin odağında olan kişi) perspektifini anlamaya çalışırız. İkinci olarak, hangi müdahalelerin yapıldığını araştırmak suretiyle sistemi inceleriz (örneğin, mevcut planlar, toplum, vb.). Bunu yapabilmek için, ‘tasarım-odaklı-düşünme’ ve etnografya derslerinden yararlanırız; son kullanıcı davranışlarını gözlemleyerek vakit harcarız; ilgili tüm tarafların kullanıcı olarak yaptıkları seyahatin haritasını çıkartırız ve diğer ilgili paydaşlarla mülakatlar yaparız. Ek olarak, gündemdeki problemi tanımlayan tarihsel verileri de analiz ederiz.

### **Çözüm – Olası çözümleri kararlaştırmak (SOLUTION)**

Üçüncü aşama, daha önceki aşamalarda tespit edilen bariyerleri kaldırmak amacıyla yönelik müdahaleleri tasarlamaktır. Bu, hedefi gözden geçirdiğimiz, aşamaları araştırdığımız ve mevcut akademik kanıt tabanından istifade ettiğimiz derinlemesine tekrarlar içeren bir süreçtir. Davranış bilimini yeni ortaklara

tanıtırken, sıklıkla kullanılması kolay iki çerçeveye işaret ederiz. Bu çerçeveler, davranış bilimi literatürü hakkında derin bilgisi ve birikimi bulunmayan insanların aklında içgörüler yaratmak için iyi bir başlangıç noktasıdır. Bu çerçevelerde kullanılan araçların çoğu, sosyal psikoloji, bilişsel psikoloji ve davranış ekonomisi alanlarında yapılan laboratuvar ve saha araştırmalarıyla desteklenmektedir. İnternet sitemiz üzerinden de ulaşabileceğiniz bu çerçeveler, aşağıda özet olarak açıkladığımız EAST ve MINDSPACE'dir.



### “Kolay” Yap

- ◆ **Hazır Bulunan Seçeneklerin Gücünü Kullan.** Kolaylık sağlaması, bizlerde hazır bulunan ve önümüze hazır olarak sunulmuş seçenekleri seçmek için güçlü bir eğilime neden olur. Bir seçeneği hazır olarak sunmak, onun seçilmesi için önemli bir etkidir.
- ◆ **Bir hizmeti kullanmak için gereken zahmeti azalt.** Bir eylemi gerçekleştirmek için gereken efor genellikle insanları o fikirten soğutur. Gerekli eforu azaltmak müdahaleye yanıt oranını ve tutunmayı artıracaktır.
- ◆ **Mesajları basitleştir.** Mesajın basit olması genellikle kurulan iletişime yanıt oranlarını artırır. Özellikle, kompleks bir hedefin nasıl basit ve kolay parçalara bölünebildiğini görmek açısından önem taşır.

### “Dikkat Çekici” Yap

- ◆ **Dikkat çek.** Dikkatimizi çeken şeyleri yapmaya daha istekli oluruz. Kişisel mesajlar, renkler ve görseller dikkat çekici bir müdahale için en etkin araçlardır.
- ◆ **En yüksek etki için yaptırım ve ödüller tasarla.** Finansal teşvikler genellikle etkili olmakla birlikte, çekilişler gibi alternatif tasarımlar da çok daha az maliyetli ve etkin araçlardır.

### “Sosyal” Yap

- ◆ **İnsanların çoğunun istenen davranışı sergilediğini göster.** Çoğu insanın belirli bir durumda ne yaptığını göstermek diğerlerini aynı hareketi yapmak için cesaretlendirir. Benzer şekilde, politika yapılar sorunlu bir hareketin yaygın olduğunu vurgulayarak istemeden de olsa insanları o davranışa yöneltmekten kaçınmalıdır.
- ◆ **Sosyal ağların gücünü kullan.** Bizler sosyal ilişkiler ağlarının içinde yaşarız ve iletişim kurduğumuz kişiler eylemlerimizi şekillendirir. Hükümetler, kolektif eylemler, karşılıklı destek ve kişiden kişiye yayılan davranışlar için sosyal ağları desteklemelidir.
- ◆ **İnsanları diğerlerine karşı taahhütler vermek için teşvik et.** Genelde gönüllü taahhütler vererek bazı davranışlar için kendimizi önceden bağlamayı seçeriz. Bu taahhütlerin sosyal doğası genellikle çok kritiktir.

### “Uygun Zamanlı” Yap

- ◆ **İnsanların en anlayışlı zamanlarında onları teşvik et.** Farklı zamanlarda sunulan tekliflere verilen karşılıklar ciddi şekilde farklılaşmaktadır. Örneğin, davranışları değiştirmek için en uygun zamanlar hayatımızda önemli değişikliklerin olduğu ve alışkanlıklarımızın değiştiği dönemlerdir.
- ◆ **Hazır maliyet ve faydaları değerlendir.** Genellikle daha sonra gerçekleşecek maliyet ve faydalardan ziyade şu an gerçekleşeceklerden etkileniriz. Politika yapımcılar, küçük de olsa kısa bir süre içerisinde ortaya çıkacak maliyet ve faydalar ortaya koymaya çalışmalıdır.
- ◆ **İnsanlara aktivitelere karşılık vermeleri için yardım et.** Niyetler ile eylemler arasında ciddi bir boşluk bulunmaktadır. Eyleme geçmemizin önündeki engelleri kaldırmak için etkisi kanıtlanmış yöntemlerden birisi insanların davranış değişikliği için plan yapmalara yardımcı olmaktır.

### Deneme – Çözümlerin etkilerini denemek ve ölçmek (TRIAL)

Bu son aşamada, tasarlanan müdahale(ler)in nedensel etkilerini yüksek bir bilimsel kesinlik düzeyinde tespit etmek için birtakım deneyler tasarlanır. Sıklıkla değerlendirilen 'altın standardı' olarak adlandırılan ve anılan RCT'ler, etkin müdahalelerin nasıl olduklarını değerlendirmemize ve 'Yatırım Geri Dönüş Oranını' hesaplamamıza olanak sağlarlar. Ancak bazı bağlamlarda RCT'leri hayata geçirmek mümkün ve uygun değildir; bu durumlarda, politika yapıcılar, yarı-deneySEL ve kalitatif yöntemler de dâhil olmak üzere etkiyi ampirik olarak değerlendirmeyi amaçlayan bir dizi alternatif yöntemle bakmalıdırlar.

Aşağıda, Türk Hükümeti'nin ilk RCT'sini gerçekleştirmek amacıyla bu metodolojiyi uygulamak için Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'yla nasıl çalıştığımızı açıklıyoruz

- **Hedef:** İhracatçı şirket ve kuruluşların Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'nın ihracat desteklerine başvurularını artırmak. (Bakanlığın x tutarında bir yıllık destek bütçesi vardır ve bu bütçenin x kısmı kullanılmamakta ve harcanmamaktadır.)
- **Araştırma:** Pek çok şirket veya kuruluş bu ihracat desteklerinin mevcut olduğunu bilmemektedir ya da neyin teklif edildiği konusunda kafaları karışıktır; şirketler bu ihracat destekleri için nasıl başvurmaları gerektiğini bilmemektedirler; bazıları başvuru yapsalar bile ihracat desteklerinin kendilerine verileceğine inanmamaktadırlar ve bazıları da başvuru sürecinden dolayı caymakta ve konuyu savsaklamaktadırlar.
- **Çözüm:** Ekonomi Bakanlığı'nın bu ihracat desteklerinden yararlanma hakkı olan, fakat buna rağmen başvuru yapmayan şirketlere bir e-posta iletişi göndermesinin etkisini test edeceğiz. Davranış bilimi kaynakları kanıtlardan istifade ederek bu mesajın üç farklı versiyonunu test edeceğiz.
- **Deneme:** Yapılan bu müdahale, ihracat desteklerini yöneten ihracatçı birlikleri, bölgesel ve sektörel kurum ve organlardan toplanan başvuru verileri temelinde değerlendirilecektir.

### Bu amaca tahsis edilmiş bir davranış ekibi kurmak

Deneyimlerimiz, bize, en başından bir ekip kurmaktan ziyade, davranışsal içgörü yaklaşımlarının zaten değerlendirilmekte olduğu alanlar üzerinde durmanın ilgi çekmek için iyi bir yol olduğunu göstermektedir. Davranışsal yaklaşımların bir klasik ekonomik yaklaşım açısından 'taze' veya yeni çözümlere kapı açtığı ve elde edilen sonuçların titizlikle test edilebileceği ve ölçülebileceği

ya da titizlikle test edildiği ve ölçüldüğü alanları tespit etmenin özellikle gösterilen çabaya değer olacağını tespit etmiş bulunuyoruz.

BIT olarak biz, hızlı başarılar elde ederek ortaklar arasında ve ekip içerisinde ivmeyi artırmanın faydalı olacağını da tespit ettik. Bu, bizim Nudge Turkey'deki ortaklarımızla da benimsediğimiz yaklaşımdır. Öncelikle, davranışsal yaklaşımların değer katabileceği bir politika alanı tespit etmek ve ardından, o alan içerisinde etkiyi hızla gösterebileceğimiz ayrı ve bağımsız bir proje belirlemek.

BIT, başarılı bir davranışsal içgörü takımı kurmanın ön koşullarını tanımlamak amacıyla bir animsaticı kod **“APPLES”** geliştirmiştir.

**Bürokratik destek (Administration):** Başarılı olabilmek için, birimin hükümet sistemini ve çalışma tarzını bilen ve anlayan insanlara ihtiyacı vardır. İstedığınız tüm literatürleri bilebilirsiniz, fakat hükümet içerisinde bir çekiciliğiniz yoksa, birimin başarılı olması son derece güçtür. BIT çalışmaya başladığı zaman, bizim daha önce İngiltere Başbakanlık Strateji Biriminde çalışmış bulunan bir çekirdek insan grubuna sahip olmak gibi çok önemli bir şansımız vardı ve Türkiye'de de Ekonomi Bakanlığı içerisinde Nudge Turkey'i kurmak için ortaklarımızla birlikte çalıştık.

**Politik Destek (Politics):** Üst düzey politik desteğe sahip olmak çok önemlidir. BIT, daima hem Başbakan'dan hem de Kabine Sekreteri'nden (İngiltere'nin en üst düzey ve en kıdemli devlet memuru) çok yakın destek almıştır. Benzer şekilde, Nudge Turkey de Ekonomi Bakanı'nın güçlü desteğiyle kurulmuştur.

**İnsan (People):** Bu amaca tahsis edilmiş bir davranışsal içgörüler fonksiyonu için uzmanlık ve becerilere ihtiyaç vardır. Bunun hepimiz için en önemli ders olduğuna inanıyoruz. Kendi kariyerinizi kontrol etme yeteneğine sahip olmak şarttır. Bir davranış ekibinin sadece davranış bilimleri uzmanlarından değil, aynı zamanda sağlam değerlendirmeler yapabilmek için ihtiyaç duyulan güçlü analitik becerilere sahip insanlardan da oluşması gerekecektir.

**Yer (Location):** Hükümette nerede durduğunuz önemlidir. Politik sponsorlara fiziksel olarak yakın olmak hem sembolik olarak önemlidir, hem de başlıkların kuvvetlendirilmesine yardımcı olur.

**Deneyseçilik (Experimentation):** Bir test ve deneme kültürüne sahip olmanız, etkinlik göstermenize olanak sağlar. Bu kültürü yerleştirmek ve oturtmak, BIT'in erkenden öğrendiği önemli bir dersti. Sonuçları herkese gösterebilmek ve yatırım geri dönüşü elde edebilmek ivme inşa etmek ve ivmeyi sürdürmek

için kilit önemi haizdir. Sonuçlarını Eylül ayında vermesini beklediğimiz ilk RCT'leri konusunda Nudge Turkey ile ortaklık yapmaktan büyük gurur ve kıvanç duyuyoruz.

**Bilim (Scholarship):** İdari bağların yanı sıra, bilim ve akademi dünyasıyla kuvvetli bağlar kurmak da şarttır. Her şeyden önce, davranışsal içgörü birimlerinin görevlerinin merkezinde davranış bilimi literatürü hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi uygulamak yatmaktadır. Ekte, bu alandaki en son gelişmelerden sürekli haberdar olabilmek için, davranış bilimlerinde uzmanlığa sahip olan ve araştırma kuruluşlarıyla da bağları bulunan insanların bulunması gerekir. Bu sebeple, Türk akademisyenlerin araştırmalarının da bu kitaba dâhil edilmesini görmekten memnuniyet duyuyoruz.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'ndaki ve İngiliz Dışişleri Bakanlığı'ndaki ortaklarımıza bize Türkiye'de çalışma imkânı sağladıkları için teşekkür etmek istiyoruz. Türk Hükümeti'nin ilk RCT'sinde Nudge Turkey ile ortaklık kurduğumuz için çok heyecanlıyız ve bu projenin tam sonuçlarını bu yılın sonlarına doğru verebileceğini bekliyoruz. Bu arada, Davranışsal İçgörü Takımı hakkında ve çalışmalarımız hakkında daha fazla bilgiyi websitemizden alabilirsiniz: [www.behaviouralinsights.co.uk](http://www.behaviouralinsights.co.uk)

### 4.4. Rastgele Kontrol Deneyi

Davranışsal kamu politikalarının temel amaçlarından birisi kanıta dayalı politikalar oluşturmak. Bunu sağlamanın en sık kullanılan yöntemlerinden birisi mümkün olan her alanda küçük örneklemeler seçmek ve farklı politikalar uygulayarak en etkili politikayı belirlemek. Randomize kontrollü çalışmalar (RCT) birçok farklı alanda politika analizinde sıklıkla kullanılıyor. Ekonomi Bakanlığı olarak davranış biliminin temel prensiplerinin kamu politikalarına etkisini görmek amacıyla küçük örneklemelerle RCT'ler gerçekleştiriyoruz. (Bkz. Bölüm 5)

RCT'lerin sık kullanımının arkasında bu yöntemin “nedensellik” yakalamak için teorik olarak en iyi yöntemlerden birisi olması var. Örneğin, literatürdeki en meşhur RCT'lerden olan STAR deneyinde, sınıf büyüklüğünün (öğrenci sayısı) öğrencilerin performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırıldı. Bu amaçla, okullar seçilerek öğrenciler rastgele küçük ve büyük sınıflara dağıtılarak, belirli dönemlerde notları karşılaştırıldı. Sınıf büyüklüğünün not ortalamasına etkisini incelemek için böyle bir deney yapılmadan tüm okullarda öğrenci notları ve buldukları sınıf büyüklükleri kullanılarak bir regresyon analizi yapmak alternatif bir yöntem olarak duruyor. Peki, neden masa başında genellikle hazır bir veri seti ile bir regresyon analizi yapmak yerine 1985'de ABD, Tennessee'de gerçekleştirilen



STAR deneyinde olduğu gibi büyük bütçeler kullanarak 80 okulda birçok velinin tepkisini çekmek pahasına 6500 öğrenciyi etkileyecek bir süreç<sup>7</sup> başlatılır ki!

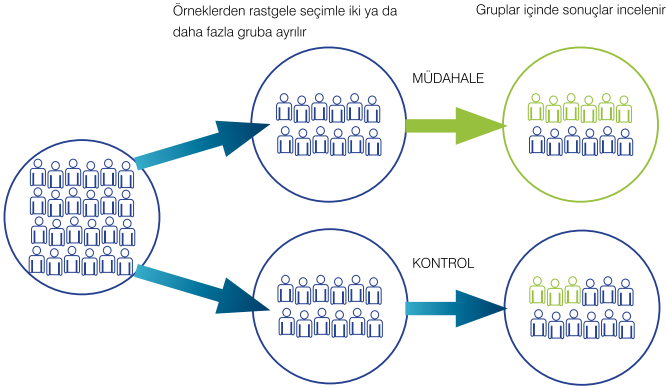
RCT'yi bu kadar güvenilir bir araç haline getiren sebepleri bir örnek yardımıyla anlatmaya çalışalım.

$$N_i = \alpha + \beta S_i + \epsilon_i$$

Yukarıdaki denklemi tahmin ettiğimizi varsayalım. Bu denklemde, yapmaya çalıştığımız tek şey  $S_i$  ile temsil ettiğimiz sınıf büyüklüğünün  $N_i$  ile gösterilen not ortalaması üzerindeki etkisini tahmin etmek.  $\beta$  katsayısı bize aradaki ilişkiyi gösterecek olan araç. Bu denklemde – ve bir çok regresyon analizinde – en büyük sıkıntılarımızdan birisi sınıf büyüklüğü ile hata terimi ( $\epsilon_i$ ) arasında bir ilişki olması. Regresyonun bu haliyle not ortalaması üzerinde sınıf büyüklüğü hariç etkisi olan tüm faktörler hata terimi içerisinde yer alıyor.<sup>8</sup> Bir örnekle açıklayalım. Mesela, sosyoekonomik durumu iyi ailelerin baskısı nedeniyle, küçük sınıflarda genellikle bu ailelerin çocuklarının olduğunu varsayalım. Oldukça olası bir durum. Bu aileler çocuklarının not performansını yükseltmek için özel öğretmen tutmak gibi birçok imkana sahip. Bu nedenle, bu ailelerin çocuklarının not ortalamaları küçük sınıfta olmasalar da yüksek olabilir. Sınıf büyüklüğü ile ailenin maddi durumu arasında böyle bir ilişki olduğunda ve biz ailelerin maddi durumunu regresyona bir veri olarak koymadığımızda sınıf büyüklüğü etkisi olarak bulduğumuz sonuç içerisinde ailelerin maddi durumu gibi başka etkileri de barındırıyor. Bu nedenle, bulduğumuz katsayı bize geçerli bir sonuç sunmuyor. Bu durum literatürde dışlanmış değişken yanlılığı (omitted variable bias) olarak adlandırılıyor. Sorun şu ki, hangi değişkenlerin regresyonda yer almadığını bu örnekteki gibi bilmemiz, bilsek bile verisine ulaşmamız genellikle mümkün olmuyor. RCT'nin bize içsellik ile ilgili sağladığı avantaj rastgelelik (randomness). Bu kelime aslında RCT'nin nedensellik analizinde altın standardı olmasının anahtarı! RCT'nin isminden de anlaşılacağı üzere rastgele bir örneklem seçimi yapılıyor. STAR deneyinde, öğrenciler rastgele şekilde iki farklı gruba ayrılıyor (aslında daha fazla grup var ama şu an için basitleştirmek için iki grup olduğunu varsayalım). Bu iki gruptan birisi küçük, birisi büyük sınıflara yerleştiriliyor. RCT'lerde mevcut durumun değişmeden devam ettirildiği gruba kontrol (control) grubu, yeni politikanın uygulandığı gruba tedavi (treatment) grubu adı veriliyor.

Burada çok önemli bir varsayım yapıyoruz. Öğrenciler bu iki gruba rastgele şekilde yerleştirildiği için ailelerin sosyoekonomik durumu, öğrencileri etnik kökeni ya da zekası gibi faktörlerle sınıf büyüklüğü arasında bir ilişki yok. İki grup rastgele seçildiği için ortalama verilerinin de benzer olacağını varsayıyoruz. Bu durumda, küçük ve büyük sınıflardaki öğrencilerin not ortalamaları arasındaki

temel fark sınıf büyüklüğünden kaynaklanmalı. İtiraf edelim kulağa oldukça basit geliyor. Nasıl olur da bu kadar önemli politika kararları rastgelelik varsayımına dayanılarak verilebilir! Çünkü rastgelelik regresyon analizinin en büyük sorunu olan ve çözmek için oldukça karışık yöntemler kullanılan içsellik sorununu çözüyor.



*Kaynak: Laura, Haynes, Owain, Service, Ben, Goldacre, David, Torgerson. Test, Learn, Adapt. Cabinet Office ve Davranışsal İçgörü Takımı (BIT), Haziran 2012*

RCT kullanımında teorik temellere oldukça güveniyoruz. Ancak, gerçek anlamda rastgeleliği sağlamak hiç de kolay olmuyor. Çünkü, RCT'lerde rastgeleliği sağlamak için yazı-tura atmaktan çok daha karışık süreçler kullanmak gerekiyor. Şimdi RCT sürecinde uygulamaya yönelik muhtemel sorunlardan bahsedelim. İlk olarak karar vermemiz gereken konu, rastgeleliği nasıl sağlayacağız. Örneğin STAR deneyinde öğrenci bazında bir rastgele seçim yapabiliriz. STAR deneyinde bu yöntem uygulanmıştı. Bu durumda, en iyi arkadaşı küçük sınıfa alınan ve büyük bir sınıfta eğitim görmek zorunda bırakılan bir çocuk ve o çocuğun ailesinin tepkisini hayal etmeye çalışın. Alternatif olarak, okul bazında bir rastgele seçim yaparak okullardaki tüm öğrencileri küçük ya da büyük sınıflara ayırabiliriz. Bu yöntem daha uygulanabilir duruyor ama bu durumda istatistiksel kısıtlarımız artıyor. Grup (okul) seviyesinde bir rastgelelik standart sapmayı büyütürken analizimizin istatistiksel açıklama gücünü (statistical power) azalttığı için daha büyük bir örneklem grubuna ihtiyaç duyuyoruz. Yani, mümkün olan en detay düzeyde rastgelelik istatistiksel gücümüzü artırıyor ama hem uygulaması zorlaşıyor hem yeni sorunlarla karşılaşılıyor. Örneğin, yayılma etkisi (spillover). Aynı okuldaki öğrencilere farklı bir uygulama yapıldığında öğrenciler arası etkileşimle uygulanan politikanın etkisinin diğer öğrencilere

yayılması oldukça olası bir durum. Küçük sınıflarda yer alıp daha iyi bir eğitim alan öğrencinin arkadaşlarına ders anlatması şüphesiz aradaki farkı azaltacak. Rastgelelik, RCT'nin temel şartlarından birisi olduğu için birçok çalışmada doğru yapıldığının teyit edilmesi gerekiyor. Bunlardan birisi, başlangıç anketi (baseline survey). Çalışmalar genellikle kontrol ve tedavi gruplarının temel özelliklerinin benzer olup olmadığını ortaya koyan başlangıç anketleri yapılarak başlıyor.<sup>9</sup> Örneğin, STAR deneyinde öğrencilerin etnik kökeni, yaşı, ekonomik durumları, önceki not ortalamaları (bedava öğle yemeği hakkı olup olmadığı) çalışma öncesinde kontrol ve tedavi grupları için karşılaştırılarak rastgelelik test edilmiştir.

RCT uygulanırken karşılaşılan diğer bir sorun deneyi terk eden katılımcılar (attrition). Kontrol ve tedavi gruplarından rastgele bir şekilde deneyi terk eden katılımcılar olması, örneklem büyüklüğü kritik seviyelere düşmedikçe analizin geçerliliği için çok bir tehdit olarak görülüyor. Ancak, örneğin kontrol grubundakilerin yeni politikanın kendilerine uygulanmamasına tepki göstermesi gibi bir nedenle deneyi terk etmesi, yani grup ile çıkanlar arasında bir ilişki olması durumu sonuçlarda ciddi bir sapmaya (bias) yol açabilir. STAR deneyinde büyük sınıfa düşen çocukların ebeveynlerinin çocuklarını deneye katılmayan okullara kaydettirmeye çalışması gibi durumlar söz konusu olmuştu. Ayrıca, gruplar arası geçişler de söz konusu. Krueger 1999 yılındaki çalışmasında öğrencilerin %10'unun gruplar arası geçiş yaptığını ifade ediyor.<sup>10</sup> Deneyi terk etme oranı, ciddi bir seviyeye ulaşırsa deneyde kalan öğrenciler üzerinde ikinci bir başlangıç anketi yaparak rastgeleliğin bozulup bozulmadığını kontrol etmek uygun bir yöntem olabilir.

RCT'lerle ilgili diğer olası sorun katılımcıların deneyde olduklarını bildikleri için farklı davranmalarıdır. Literatürde, tedavi grubundakilerin deneyde olduklarını bildiği için farklı davranması Hawthorne etkisi, kontrol grubundakilerin dezavantajlı durumda olmalarından dolayı aradaki farkı kapatmaya çalışması ise John Henry etkisi olarak adlandırılıyor. Söz konusu etkilerin çalışma sonuçlarını ne kadar etkilediği üzerine tartışmalar sürüyor.

RCT yaparken aklımızda tutmamız gereken başka bir konu dışsal geçerliliği (external validity). Yani, bu çalışmada belirli bir örneklem üzerinde bulduğumuz sonuçların geneli ne kadar temsil edebileceği. Örneğin, işsizlere yönelik bir eğitim programı uyguladığınızı ve seçtiğiniz örneklemde eğitimi alan kişilerin daha kolay iş bulunduğunu düşünün. Bu programı tüm işsizlere uyguladığınızda herkesin görece durumu yine aynı kalacağı için eğitim programının örneklemde olduğu kadar etkili olmasını bekleyemeyiz. Ayrıca, küçük bir örneklem için yaptığınız politika değişikliğini nüfusun geneline uygulamak altyapı yetersizliği ya da bütçe gibi nedenlerle mümkün olmayabilir.

RCT'nin neden analiz için "altın standardı" olarak anıldığı konusunda hemfikir isek bir RCT'nin standart sürecinin kabaca neye benzediğini konuşabiliriz. RCT sürecini üç temel safhaya ayırabiliriz: Keşif, Müdahale, Analiz

Tabii ki öncelikle elimizde bir problem, yani değiştirmek istediğimiz bir davranış olması gerekir. Keşif aşaması problemin detaylandırılması ve davranışın mümkün olan en detaylı şekilde incelenmesi ile başlıyor. Davranış tespit edildikten sonra bu davranışa sebep olan etkenlerin belirlenmesi gerekiyor. Bu bölüm deneyin en önemli parçası aslında. Müdahalemiz keşif aşamasında belirlediğimiz sebeplere yönelik olacağından, yanlış tespitler çok büyük ihtimalle müdahalenin de etkisiz olmasına yol açacaktır. Peki sebepleri nasıl anlayacağız? Birçok yol kullanabiliriz. Anket ve mülakatlar en sık kullanılan yöntemler arasında. Yüz yüze, telefon ya da online anketler yoluyla seçtiğimiz hedef kitlenin neden bu şekilde davrandığını anlamaya çalışıyoruz. Anket ile ilgili en önemli noktalardan birisi, özellikle yüz yüze anketlerde yönlendirici olmamak. İnsanları farkında olmadan duymak istediğimiz cevaplara yönlendirecek ifadelerden kaçınmamız, sadece sorumuz tam olarak anlaşılmadıysa müdahale etmemiz önemli. Anket sorularının yapısı diğer bir önemli konu. Burada, kitabımızın 2. bölümünde anlattığımız sistem 1 ve 2 düşünme yapısına bir atıf yapabiliriz. İnsanlar anket sorularına cevap verirken genelde sistem 2 ile düşünerek mantıklı bir karşılık vermeye çalışır. Ancak, şu ana kadar karar alırken asıl rolün sistem 1'de olduğuna inandığınızı düşünüyoruz. Bu nedenle, anket sorularına verilen cevaplar her zaman gerçek sebepleri bulmamıza yardımcı olmayabiliyor. Bu nedenle anketlere verilen cevaplar kadar satır aralarında söylenenler, hatta yüz ifadeleri bile bilgi almak için kullanışlı birer araç olabilir. Örneğin, ihracat desteklerinin kullanımının artırılmasına yönelik deneyimiz için yaptığımız anket çalışması bize e-posta içeriklerini hazırlamada oldukça yararlı bilgiler sağladı. Bununla birlikte, firmaların mesajın kim tarafından iletilmesini tercih ettikleri sorulduğunda verdikleri cevap ile deney sonunda elde ettiğimiz e-postaların açılma ve tıklanma oranları arasında ciddi bir tezat olduğunu gördük.

Keşif aşamasında davranış kalıplarını tespit etmek için anket gibi yöntemlerin yanı sıra sıklıkla büyük veri kullanılmaya başlandı. Kişi ya da firma bazında milyonlarca satırlık veriler yardımıyla insanların ne söylediklerinden ziyade gerçekte ne yaptıklarını görmek için veri madenciliği önemli imkanlar sunuyor.

RCT'nin ikinci aşaması yapacağımız müdahalenin tasarlanması ve uygulanmasını içeriyor. Müdahale tasarımı için önemli bir kriter çıktı belirlerken proje için önemli ama aynı zamanda ölçülebilir göstergeler seçmek. Bu aşamada ikinci olarak kontrol ve deney grupları oluşturuluyor. Örneklemin nasıl seçileceği, gruplar arası etkileşim ve müdahalenin genel olarak nasıl yönetileceğini

belirlemek önemli. Tabii bir RCT için hayati konu rastgele seçimin sağlanması çünkü yukarıda belirttiğimiz gibi rastgeleliği sağlayamadığımız durumda RCT'den bahsetmek mümkün değil. Rastgele seçim, birey ya da küme (cluster) bazında olabilir. Örneğin, okullar bazında bir rastgele dağılım kümeye örnekken okullardaki öğrenciler bazında bir rastgele seçim birey bazlı olur. Rastgeleliğin küme bazında olması analizin istatistiksel gücünü azaltacağı için daha büyük bir örneklem kullanmak gerekir ancak birey bazlı rastgele dağılıma göre gruplar arası etkileşim azalır. Her deneyin özel durumuna göre verilmesi gereken bir karar bu. RCT'nin geçerliliği için diğer önemli bir husus istatistiksel güç hesaplaması. Bu hesap bize deney sonunda kontrol ve deney grupları arasında görebileceğimizi düşündüğümüz minimum etki için ihtiyaç duyduğumuz örneklem büyüklüğü ve deney grubu sayısı gibi bilgileri gösteriyor. Bu hesap için kontrol ve deney gruplarının ortalama ve standart sapmaları, rastgele seçim türü gibi bilgilere de ihtiyaç duyuyoruz. Güç hesaplaması elimizdeki örneklemin yeterli olmadığını gösteriyorsa deney grubu sayısını azaltmak ya da regresyon analizi gibi farklı yöntemler kullanmak daha doğru sonuçlar verir. Tasarım bittikten sonra geriye sahaya inip müdahaleyi uygulamak kalıyor. Aklımızdan çıkarmamız gereken bir konu saha deneyiminin tasarımdan farklılaşma ihtimalinin çok yüksek olduğu. Gerçek insanlarla çalıştığımız için grupların planladığımızdan çok farklı davranabilmesi, veri temininde çeşitli zorluklar yaşanması gibi birçok ihtimal var. Yukarıda bahsettiğimiz gibi deneyden ayrılma, gruplar arası geçiş ve daha birçok davranış deneylerde görülüyor.

Müdahalemizi yaptıktan sonra geriye analiz kalıyor. Analiz aşamasına ne zaman geçebileceğimiz müdahalemizin türüne göre değişir. Yaptığımız müdahalenin davranış değişikliğine yol açması ve bu değişikliğe ilişkin verinin temini gibi kriterler analize sürecine geçişimizi belirliyor. Analiz aşamasında belirlediğimiz ana ve yan göstergelerde kontrol ve deney grupları arasındaki farkı ölçüyoruz. Bunu basit istatistiksel testler ya da bir regresyon analizi ile yapabiliriz. Analiz aşamasında verinin büyüklüğü kullanılacak araçları (STATA, R vb.) da belirliyor.

Analiz sonuçlarını aldıktan sonra biraz daha bürokrasi içi bir süreç başlıyor. Analiz sonuçlarına göre en etkili müdahale aracının genel politika olarak tüm kitleye uygulanabilmesi için genellikle mevzuat değişikliği gibi süreçler başlaması gerekebiliyor. Politika analiz aracı olarak RCT kullanımına ilişkin Davranışsal İlgörüler Takımının Test Et, Öğren ve Adapte Et (Test, Learn, Adapt) raporu faydalı bilgiler sunuyor.

## 5. Ekonomi Bakanlığı'nın Çalışmaları

### 5.1. Rastgele Kontrol Deneyi 1

#### ***Ekonomi Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet destekleri hakkında farkındalık yaratılması***

Amaç	Ekonomi Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet destekleri hakkında farkındalık yaratılması
Hedef	Devlet destekleri başvurularının %20 oranında artırılması
Hedef Grup	Ekonomi Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet desteklerinden daha önce faydalanmamış firmalar
Örnekleme	30.000 firma 1 kontrol grubu 4 deney grubu
Müdahale Araçları	E-posta Video İnternet sitesi

#### **1. Sorun**

Ekonomi Bakanlığının ihracatı artırmak için kullandığı araçlardan biri olan devlet destekleri kapsamında, firmaların ihracat yapmalarına yardımcı olacak faaliyetleri, 18 farklı destek kalemi altında destekleniyor. İş seyahatlerine gitmek, fuarlara katılmak, yurt dışında ofis- mağaza-depo kiralamak, yurt dışında şirket satın almak, e-ticaret sitelerine üye olmak gibi yeni pazarlara girmelerini ve mevcut pazarlarındaki paylarını artırmalarını sağlayacak faaliyetlerine ilişkin harcamaları bu destekler altında Bakanlık tarafından belirli oranlarda karşılanıyor.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'ne üye güncel firma sayısı yaklaşık 69.000 iken yapılan çalışmalarda, son 5 senede Bakanlığımızca verilen desteklerden faydalanan firma sayısının 10.000 olduğunu gördük. Diğer bir deyişle son 5 yılda Bakanlığımız, ihracatçıların sadece %20'sine destek anlamında ulaşabilmiş.

Bununla birlikte, her yıl ihracata yönelik devlet destekleri için bir bütçe ayrılırken, ayrılan bu bütçenin belirli bir kısmının atıl kaldığı biliniyor. Atıl kalan bu bütçenin kullanılması ve destekten faydalanan firma sayısının artırılması ile ihracata yönelik devlet desteklerinin tabana yayılması, Bakanlığın öncelikleri arasında yer alıyor.

## 2. Keşif

İhracata yönelik devlet desteklerine ilişkin farkındalığın artırılması amacıyla Deney 1 kapsamında, son beş yıldır aktif ihracat yapan; ancak Bakanlığımız ihracat desteklerinden daha önce hiç yararlanmamış firmalar ile bir anket çalışması yürüttük.

Bu kapsamda, farklı ihracat büyüklüklerine sahip; tarım, gıda, kimya, tekstil, inşaat gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren Ankara merkezli firmaları belirledik. Ostim OSB, İvedik OSB gibi Ankara'nın sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren bu firmaların son 5 yıllık ihracat hacimleri, 1.000 ABD Doları ile 17 milyon ABD Doları arasında geniş bir aralıktadır dağılım gösteriyor. Yapılan anket çalışması ile firmalara, Bakanlığımız ile hiç irtibata geçip geçemedikleri ve Bakanlık desteklerini duyup duymadıkları, duydular ise hangilerini duydukları ve bu desteklerin nasıl bir katkı sağlayabileceğini düşündükleri, desteklerden yararlanan diğer firmaların tecbeleri ile ilgili görüşleri, desteklere nasıl başvuracakları hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları, desteğe daha önce başvurmama sebepleri ve sektörlerindeki gelişmeleri hangi bilgi kaynaklarından takip ettiklerine ilişkin sorular yneltilti.

Yaptığımız anketler ve yüz yüze görüşmeler neticesinde elde ettiğimiz başlıca sonuçlar şu şekilde:

- Destekler hakkında en az bilgiye sahip olan firmalar ihracat hacimleri en düşük (yıllık 500 bin ABD Doları ve altı) olan firmalardır.
- Son 5 yıldır aktif ihracat yapan firmaların %67'si Bakanlık ile daha önce herhangi bir iletişim kurmamıştır.
- Anket yapılan firmaların hiçbiri daha önce destek başvurusunda bulunmamış ama %73' Bakanlık desteklerinden en az bir tanesini duymuştur.
- En çok bilinen destekler sırasıyla yurt dışı fuar desteği, tanıtım ve pazar araştırması desteği, yurt dışı ofis/ kira desteği, kredi destekleri, tasarım desteği ve navlun desteğidir.
- Anket yapılan firmaların %77'si ihracat desteklerine nasıl başvuracaklarını bilmiyor.
- Firmalar, desteklere ilişkin yetersiz duyuru ve bilgilendirme yapıldığını, doğru bilgiye ulaşmakta zorlandıklarını ve başvuru sürecinin karmaşık olduğunu söylüyor.
- Ankete katılan firmaların yarısından fazlası (%62'si) herhangi bir ihracat desteğine başvursa bile, destekten yararlanamayacağını

düşünüyor. Bunun sebepleri de, mevcut bilgi kaynakları ve başvuru süreçlerinin karmaşık yapısı ve talep edilen belge fazlalığı nedeniyle süreci doğru bir şekilde tamamlayamayacaklarını; destekten yararlanabilmek için siyasi bağlantılarının olması gerektiğini; Bakanlık destek bütçesinin başvuran tüm firmaların desteği almasını sağlayacak kadar geniş olmadığını düşünmeleridir.

- Diğer taraftan ankete katılan firmaların yarısı, ihracat desteklerinden yararlanan bir firma tanımakta; söz konusu firmaların tecrübelerine ilişkin görüşleri sorulduğunda firmaların %43'ü desteği faydalı bulduğunu söylerken; %36'sı desteğin kendilerine çıkmayacağı, çiksa bile geri ödemenin çok zaman alacağını düşünüyor.
- Son olarak firmalar, desteklerle ilgili yapılacak bilgilendirmenin, İhracatçı Birlikleri ya da sektör kuruluşları yerine doğrudan Ekonomi Bakanlığınca yapılmasını, e-posta yoluyla iletişime geçilmesini ve çevrimiçi bir başvuru sisteminin kurulmasını tercih ediyor.

Alınan sonuçlar neticesinde temel iki darboğaz üzerinde çalışılmasına karar verdik: Farkındalık ve erişilebilirlik. BIT yetkilileri ile yapılan görüşmede, İngiltere'de yapılan bir deney kapsamında özel tasarlanmış e-postalar yoluyla firmaların devlet desteklerinden faydalanma oranlarının %50 artırıldığı bilgisini edindik. Biz de eldeki veriler ışığında en etkili müdahalenin benzer bir deney olacağını düşündük.

### 3. Müdahale

#### 3.1. Örneklem

Tüm ihracatçıların yer aldığı listeden öncelikli olarak daha önce Ekonomi Bakanlığı desteklerinden faydalanmış olanlar ile adi şirket statüsünde olduğu için desteklerden faydalanamayacak olan şirketleri çıkardık. Bu şirketlere e-posta yolu ile ulaşacağımız için e-posta adresi olmayan veya toplu e-posta gönderiminde sorunla karşılaşılabilir, tam doğrulanamayan e-posta adresi olan şirketler de listeden çıkarıldıktan sonra geriye kalan 30.000 firmayı, deneyin örneklem grubu olarak belirledik.

30.000 firmayı, 1 kontrol grubu ve 4 deney grubu olmak üzere 5 gruba ayırdık. Yapılan farklı müdahalelerin sonuçlarının objektif olarak değerlendirilebilmesi için farklı gruptaki firmaların benzer özelliklerde olması gerekiyor. Bizim deneyimizde bunu sağlayabilmek için örnekleme yer alan firmaları ihracat büyüklüklerine göre 5 gruba homojen bir şekilde dağıttık.

30.000 firmalık örneklemin 5 gruba bölünmek için yeterli büyüklüğe sahip



olup olmadığını değerlendirirken, e-postaların firmalara ulaşma oranı ile kontrol ve deney gruplarının desteklere başvuru oranları arasında oluşması beklenen farkı dikkate aldık.

## 3.2. Müdahale Araçları:

### 3.2.1. Davranışsal Mesajlar İçeren E-Posta

Kontrol grubu olarak belirlenen firmalara herhangi bir e-posta atmazken 4 deney grubuna aşağıda yer alan türlerde, farklı davranışsal prensipler ile hazırlanmış e-postaları ilettik. 2018 yılı Mart ayında atılan e-postaların ardından, 2018 yılı Haziran ayında aynı gruplara aynı e-postalar bir kez daha hatırlatma maili olarak atılacak.

### 1. Grup: Sayın Bakanın Mesajı + Karşılıklılık

Doğrudan Sayın Bakan tarafından kaleme alınan ve firmalarla Sayın Bakan arasında bir karşılıklılık duygusu yaratan mesaj:

İçeri görüntülenmiyor mi? Web Tarayıcı Görüntüle

#### Ekonomi Bakanından İhracat desteklerine ilişkin mesaj



Türkiye Cumhuriyeti  
EKONOMİ BAKANLIĞI

Değerli İhracatçı Kardeşim,

Sizin için ayırdığımız desteklerden faydalanmadığınızı üzülerek gördük. Halihazırda ihracatçılarımıza verilebilecek 3 milyar TL bütçemiz var ve firmaların da gerekli şartları yerine getirdiğini görüyorum.

Bakanlığım, sizin gibi Türk firmalarının başarılı olmasına yardımcı olmak için var gücüyle çalışıyor.

Geçen sene ihracatımız ülke ekonomisine çok büyük katkı yaptı; bunu siz başardınız. Aynı zamanda, sanayici bir kardeşiniz olarak sizin gibi çalışan vatandaşlarımızın ülkemizi daha müreffeh bir geleceğe taşıyacağına eminim; sizin başarınız ülkemizin başarısıdır.

Firmanız ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun, ihrac ettiğiniz ürün ya da ihrac pazarınıza bakmadan, ihracatla ilgili harcamalarınızın %100'üne kadarını Bakanlığım karşılıyor.

Size bu destekleri ulaştırmak için tüm ekibimle beraber gece gündüz çalışıyoruz.

Gelin [kalyedestek.gov.tr](http://kalyedestek.gov.tr)'yi hemen ziyaret edin ve 3 milyar TL'den size düşen payı alın.

Hayırlı ihracatlar,

Nihat Zeybekci  
Ekonomi Bakanı

#### T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI

3002009 Mh. 2/176 Sk. No:63 06530 Çankaya / ANKARA

Telefon: +90 312 204 75 00

Tüm öneri, şikâyet ve görüşmeleriniz için [kalyedestek.ekonomi.gov.tr](http://kalyedestek.ekonomi.gov.tr) adresimizden bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Bakan İletişimden ayrılmak için [bit.ly/kalyedestek](http://bit.ly/kalyedestek)

Bu İçeri MailGraf aracı Hizmet sağlayıcısı ile iletilmiştir.



## 2. Grup: Standart E-posta

Desteklerimizi tanıtan ve alıcı firmanın desteklerden faydalanmak için gerekli şartlara sahip olduğunu belirten bir mesaj:

İçerik görünmüyor mu? [Web Tarayıcı Güncelleyin](#)

### Ekonomi Bakanlığı'ndan İhracat desteklerine ilişkin mesaj



Sayın Yetkili,

Bakanlığımız kayıtlarına göre sizin için ayırdığımız desteklerden faydalanmamışsınız. Desteklerimizden faydalanmak için uygun şartlara sahip olmanız nederiyle bu e-postayı gönderdik.

İhracatla ilgili harcamalarınızın %40'e kadarını Ekonomi Bakanlığı destekleriyle karşılanabileceğini biliyor musunuz?

● Daha fazla ihracat yapmanızda destek olmak için yıllık 3 milyar lira'lık bütçe ayırdık.

● Yurtdışı fuarlara katılım, müşterilerinizle buluşmak için yapacağınız yurtdışı seyahatler, yurtdışında açacağınız ofis-mağaza-deponun kirası, ürünleriniz için talep edilen sertifikasyon gibi pek çok harcamanızı destekliyoruz.

● Ürününüz ne olursa olsun, firmanız ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun, desteklerimiz size yardımcı olmak için hazır.

Hakkınız olan destekten nasıl yararlanabileceğinizi görmek için yeni ve basitleştirilmiş web sitemiz [kolaydestek.gov.tr](http://kolaydestek.gov.tr)'yi ziyaret edin.

Hayırlı işler dilerim.

Ö. Volkan AĞAR  
İhracat Genel Müdürü

#### T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI

Sığıntıcı No: 21.76 Sk. No:63 065.30 Çankaya / ANKARA

Telefon: +90 312 704 75 00

Tüm özel, işlek ve şikayetleriniz için [iletisim@destek.ekonomi.gov.tr](mailto:iletisim@destek.ekonomi.gov.tr) e-mailinizden bizi de bilgilendirin. Bütün istemlerden ayrılmak için lütfen tıklayınız.

Bu içerik MailGraf aracı hizmet sağlayıcısı ile iletili.



### 3. Grup: Dürüstlük + Çarpıcı Fayda + Sürece Hazırlama

Başvuru sürecinin başlangıçta zor olabileceğini ancak harcanan emeğin karşılığının alınacağını vurgulayan ve başvuru adımlarını 5 adımda özetleyen mesaj:

İçerik girişimleri için Web Yazma Gözetmeni

#### Ekonomi Bakanlığından İhracat desteklerine ilişkin mesaj



Sayın İhtilal,

Bakanlığımız kuyularına göre sizin için ayırdığımız desteklerden faydalanmamışınız. Desteklerimizden faydalanmak için uygun şartlara sahip olmanız nedeniyle bu e-postayı gönderdik.

İhracatta ilgili harcamalarınızın %80'e kadarki Ekonomi Bakanlığı destekleriyle karşılanabileceğini biliyor musunuz?

Bürokratik süreçlerin karmaşık olabileceğini biliyoruz. Ek başvurusunu yaparken çok fazla belge olabileceği ve buna ayıracak zaman ve çabamızın olma dağcı olabileceğini. **Ama, emeğinizin karşılığını alacaksınız.**

#### Neden mi?

● **Tamamlanmış bir başvuruyu asla reddetmiyoruz.** Destekler için yıllık 3 milyar TL'lik bir bütçemiz var ve eğer eksiklik bir başvuru yaparsanız, desteğinizi mutlaka alacaksınız.

● **Nasıl başvuracağınızı öğrenmek ve desteklerimiz hakkında bilgi edinmek yeni ve kolaydır.**

● **İhtiyacınızı karşılayacak bir destek mutlaka bulacaksınız.** Hangi ürünleri, hangi pazarlara ihraç etmiş ya da firmanızın büyüklüğü önemli değil. Yurt dışı seyahatler, yurtdışı fuarlar, yurtdışında açacağınız ofis-mağaza-depona kirası, ürünleriniz için talep edilen sertifikasyon gibi çok çeşitli harcamalarınız destekliyoruz.

● **İhalemeniz için daha fazla yatırım yapabilirsiniz.** Desteklerimizden faydalanmanız ek edeceğimiz ek geliri, çalışan sayınızı artırabilir, daha fazla ih seyahatine çıkabilir, karlılığınızı yükseltebilirsiniz.

#### Desteğinizi aşağıdaki beş basit adımda alabilirsiniz:

**1. Adım:** Size hangi desteklerin uygun olduğunu görmek için yeni ve bulduğunuz bir web sitemizi ziyaret edin. Destekler, size harcamayı yaptıktan sonra size geri ödeme şeklinde veriliyor, o yüzden harcamalarınızı yaptıktan, size uygun destekle ilgili önceden bilmeniz gerekenleri öğrendiğinizde emin olun.

**2. Adım:** Destek başvurusu için hangi belgelerin gerekli olduğunu kontrol edin. Örneğin, ödeme yapabiliyoruz için yapıyoruz harcamaları içeren belgelere ihtiyacımız var. Başvuru yapmadan önce hangi belgeleri temin edeceğinizi bilerseniz, başvuru süreciniz kolaylaşacak.

**3. Adım:** İhracatta ilgili harcamalarınızı gerçekleştirin. Örneğin, ih seyahatine gitmek için uçak biletinizi alın.

**4. Adım:** Destek başvurusunu yapın. Belgelerinizi eksiksiz teslim ettikten sonra, başvurusu çok daha hızlı sonuçlandırabiliriz.

**5. Adım:** Destek ödemenizi alın. Ödemenizi ortalama 3 ay içerisinde alabilemeniz için belgelerinizi eksiksiz teslim edin.

Halkınız olan destekleri nasıl yararlanabileceğinizi görmek için yeni ve kolaylaştırılmış web sitemizi [kolaydestek.gov.tr](http://kolaydestek.gov.tr)'yi ziyaret edin.

Haydi işler ilerlesin.

Ö. Volkan AĞAR  
İhracat Genel Müdürü

#### T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI

Sığırcılar Mh. 2278 Sk. No:3 06330 Çankaya / ANKARA

Tel: +90 312 204 75 08

\*Tam baskı, izak ve piyasalarımız için [www.ekonomi.gov.tr](http://www.ekonomi.gov.tr) adresimizden bizimle iletişime geçebilirsiniz.  
Dünya Bankası'ndan yapılan işler için [www.ekonomi.gov.tr](http://www.ekonomi.gov.tr)

Bu içerik MailCraf'ınca Hizmet sağlayıcı ile üretilmiştir.



## 4. Grup: Firma Referansı

Doğrudan desteklerden faydalanmış bir firma tarafından kendi tecrübelerinin anlatıldığı mesaj

Yeni bir girişimci için Web Tasarım, Sekülerlik

### Özak Tekstil'in İhracat Destekleri İle İlgili Size Özel Mesajı



Türkiye Cumhuriyeti  
EKONOMİ BAKANLIĞI

Sayın Yetkili,

Ekonomi Bakanlığının kayıtlarına göre, Bakanlığın sağladığı ihracat desteklerine başvurmuşsunuz. Bu desteklere başvurmaya uygun olmanız nedeniyle, Bakanlık kendi deneyimini sizlerle paylaşmamı istedi.

1991'den beri Özak Tekstil'de çalışmaktayım. İste bağladığımızda, küçük bir aile şirkettiydik. Bugün ise, Türkiye'nin en büyük hazır giyim şirketlerinden biriyiz. Her zaman dünya standartlarında yüksek kaliteli ürün sunduğumuzla biliyoruz. Fakat uluslararası bir firma olmak ve diğer pazarlarda var olmak zor ve maliyetli bir süreçti. Bunun için, alıcıların beklentilerine karşılayacak sürdürülebilir bir üretim ve dünya trendleriyle uyumlu ürün tasarımı sahip olmamız gerekiyordu. Ayrıca, yurtdışındaki müşterilerle yakın temasta olabilmek ve taleplerini anında karşılayabilmek en büyük zorlukta nosundan biriydik.

Bugün, dünyada 20'den fazla ülkeye 75 milyon dolarlık ihracat yapmaktayız. İhracatımızın büyük bir kısmı, her yıl %3'ten fazla artmaktadır ve Hugo Boss, Levi's, Tommy Hilfiter ve Zara gibi dünya çapındaki markalar için denim ve diğer hazır giyim ürünlerini üretmekteyiz. Peki bunu nasıl başardık? Önce, yeni yatırımlarımızın maliyetlerini Ekonomi Bakanlığı ile paylaştık. Sonra, Bakanlığın ihracat destekleriyle, yeni bir tasarım birimi kurduk ve İtalya'da yeni bir ofis açtık. Daha sonra, pazar araştırması desteğiyle, yeni pazarlara girişteki belirsizlikleri azalttık.

Bu desteklere başvurmak için zaman ayırdık ve gerekli tüm dokümanları hazırladık ama tüm bunlara değdi. Her serferinde süreç daha da kolaylaştı. Kendimizi geliştirerek yatırımlarımıza devam ettik ve ediyoruz.

İhracat destekleri sayesinde, ticaretimiz ve karlılığımız artıyor. Geçen yıl, kendi tasarımımız, ürünlerimiz Madrid, Berlin, Milano ve San Francisco'daki birçok mağazada yer aldı.

Yeni ve kolaylaştırılmış web sitesi [bulaydestek.gov.tr/](http://bulaydestek.gov.tr/) yi şimdiki ziyaret edin ve desteklerden nasıl faydalanacağınızı siz de öğrenin!

Ünİ AKIBALIK  
Tekstil Grup Başkanı  
Özak Holding

Bu mesaj Ekonomi Bakanlığı ile işbirliği içerisinde hazırlanmıştır.

#### T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI

Sığılca Mah. 2176 Sk. No:51 06550 Çankaya / ANKARA  
Telefon: +90 312 264 75 00

Tüm İletişim, İstek ve Şikayetleriniz İçin: [iletisim@ekonomibakanligi.gov.tr](mailto:iletisim@ekonomibakanligi.gov.tr) e-biriminizden birinize telefonla başvurabilirsiniz.  
Bütün İletişimleriniz İçin: [www.ekonomibakanligi.gov.tr](http://www.ekonomibakanligi.gov.tr)

Bu mesaj MailCraf'ın ücretsiz sağladığı ile iletti.



### 3.2.2. İnternet Sitesi

Deney gruplarına gönderilen e-postaların içerisinde firmaların ihracat destekleri ile ilgili bilgi alabileceği ve tamamen proje kapsamında özel olarak oluşturulmuş kolaydestek.gov.tr'ye yönlendiren bir link bulunuyor. Söz konusu siteye ilişkin adres her e-postanın altında yer aldığından amacımız tüm grupların günün sonunda yeni destek sitesi kolaydestek.gov.tr'ye yönlendirilmesi. İnternet sitesinde destekler, firmaların rahatça anlayabileceği şekilde mevzuat dilinden uzak ve desteklere başvurmaya teşvik edici şekilde kullanıcı dostu olarak tasarlandı.



### 3.2.3. Video

Deney kapsamında hazırlanan internet sitesinin giriş sayfasında yer alacak bir video hazırladık. Ekonomi Bakanı Sayın Nihat Zeybekci'nin firmaların destekler ile ilgili yanlış algılarını düzeltmek ve onları desteklere başvurmaya teşvik etmek amacıyla yaptığı konuşmasının yer aldığı videoda saha görüşmeleri sırasında firmaların en çok dile getirdiği alanlara yönelik olarak hazırlanan mesajlara yer verildi. Bu mesajlar hazırlanırken ego, teşvik, sosyal norm, duygulara hitap etmek gibi davranışsal prensipler göz önünde bulunduruldu.

### 4. Sonuç:

Deneyimizin temel amacı, desteklerden faydalanan firma sayısının artırılmasıdır. Ancak bunu kısa vadede ölçümlenememesi için müdahalenin üzerinden 6 ay geçtikten sonra kontrol ve deney gruplarında yer alan firmaların destek başvurularını karşılaştıracağız ve gönderilen e-postaların destek başvurusu davranışına etkisini analiz edeceğiz.

Kısa vadede ise, farklı deney gruplarında e-posta açılma ve e-posta içerisinde yer alan linkin tıklanma oranlarını ikincil göstergeler olarak inceledik.

Yapılan takip çalışmalarında;

- Firmalara atılan e-postaların konu alanlarının, e-postaların açılmasında nasıl bir etkisi olduğunu,
- E-posta metinlerinde yer alan davranışsal prensiplerin firmaları kolaydestek.gov.tr adresine yönlendirmekte nasıl bir etkisi olduğunu,
- E-postayı imzalayan kişinin, firmaları kolaydestek.gov.tr adresine yönlendirmekte nasıl bir etkisi olduğunu anlayabilmek için,

e-posta açılma oranlarını ve e-postalarda yer alan linki kullanarak internet sitesini ziyaret eden kişi sayısını ölçtük. Çalışmanın analiz aşaması halen sürmekte birlikte ön sonuçlar mesajların açılış ve link tıklanma oranları arasında farklılıklar olduğunu ortaya koyuyor. Öncelikle, e-posta açılma oranları (ki burada konu satırının önemi büyük) %29 ile %36 arasında değişiyor. E-postaların içerisinde yer alan web sitesi linklerinin tıklanma oranları ise %6 ile %15 arasında gerçekleşti. Bu oranlar, diğer ülkelerde yapılan çalışmaların ve dolayısıyla Davranışsal İlgörü Takımı'nın beklentilerinin oldukça üzerindedir. İhracatçı firmalarımızın e-postalarımıza verdiği reaksiyonun farklılaşması davranışsal unsurların mesajın algılanması ve firmayı harekete geçirmesi açısından bir etki sahibi olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte, söz konusu oranlar çalışmamız için ikincil gösterge niteliğinde. Asıl amaçlarımız olan başvuru sayısı ve daha önemlisi başarılı başvuru sayısı ve ihracat değerleri üzerindeki etkiyi gerekli örneklem büyüklüğüne sahip oluncaya kadar takip edecek ve analiz sonuçlarını paylaşacağız.

## 5.2. Rastgele Kontrol Deneyi 2

### ***İhracata yönelik devlet destekleri kapsamında firmaların eksik belge tamamlama sürelerinin kısaltılması***

Amaç	Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan ihracata yönelik devlet destekleri kapsamında firmaların eksik belge tamamlama sürelerinin kısaltılması
Hedef	Eksik belgelerinin ortalama tamamlanma süresinde % 20'lik bir azalış sağlama
Hedef Grup	Ekonomi Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet desteklerinden faydalanan firmalar
Örnekleme	6 aylık süre boyunca desteğe başvurup eksik bildirimini ile karşı karşıya kalacak firma grubu 1 kontrol grubu 3 deney grubu
Müdahale Araçları	İnternet sitesi [Devlet Destekleri Takip Sistemi (DDTS)] Resmi Yazı

#### **1. Sorun**

Birçok farklı alanda yürüttüğü çalışmalar vasıtasıyla Türkiye'nin dış ticaret politikasına yön veren Ekonomi Bakanlığının faaliyetlerinden biri de ihracatçılara sağlanan devlet destekleridir. İhracatçıların dış ticaret konusunda bilgilendirilmesi, ihracat yapmalarının özendirilmesi, kümelenme mantığıyla yurt dışına açılmaları ve genel olarak ihracatın artırılması amacıyla firmalara sağlanan birçok farklı destek türü ve programı bulunuyor. Desteklere ilişkin yasal mevzuat Ekonomi Bakanlığı tarafından düzenlenmekle birlikte, firmalar tarafından gerçekleştirilecek destek başvurularının sadece bir kısmı Ekonomi Bakanlığı merkez teşkilatı tarafından alınıyor; başvuruların çoğu, ihracatçı birliklerine ve bir kısmı da Ekonomi Bakanlığına bağlı bölge müdürlüklerine iletiliyor.

Devlet destekleri sistematüğini irdelediğimizde, Ekonomi Bakanlığına ait çoğu destek programına ilişkin olarak aşağıdaki gibi bir süreç karşımıza çıkıyor:

- Firma ihracata yönelik faaliyeti gerçekleştirir ve ödemesini ilgili yere yapar (Örnek: Firma yurt dışında fuara katılır ve fuar organizatörüne ödemesini yapar. Örnek: Firma yurt dışında bir mağaza açar ve kira ödemesini mağaza sahibine yapar. Örnek: Firma yurt dışında bir iş seyahatine gider ve ulaşım masrafları ile konaklama bedelini ilgili yerlere öder.)

- Yurt dışına yönelik faaliyete ilişkin ödemesini gerçekleştiren firma, ilgili destek programında belirtilen süreler (Örnek: fuardan döndükten sonra 3 ay. Örnek: Kira ödemesi gerçekleştirildikten sonra 6 ay) içerisinde incelemeci kuruluşa (Destek programına göre Ekonomi Bakanlığı, ilgili ihracatçı birliği veya bölge müdürlüğü) destek başvurusunda bulunur.
- Destek başvurusunu incelemeye alan incelemeci kuruluş, firmanın destekten yararlanabilmek adına ibraz etmesi gereken başvuru belgelerini kontrol eder. Başvuru belgelerinde eksikliği olmayan firmanın başvurusu onaylanır.
- İncelemeci kuruluş, firmanın destekten yararlanabilmek adına ibraz etmesi gereken başvuru belgelerinde (sözleşme, fatura, dekont gibi) bir eksiklik tespit ederse, firmaya kayıtlı elektronik posta (KEP) yoluyla resmi eksik bildiriminde bulunur ve eksik belgelerini tamamlaması için firmaya belirli bir süre (destek programına göre değişmekle birlikte genelde 2 veya 3 ay) tanır.
- Eksikliklerini zamanı içerisinde tamamlayamayan firmaların başvuruları incelemeci kuruluş tarafından reddedilir yani değerlendirmeye alınmaz. Eksiklerini zamanı içerisinde tamamlayan ancak belgelerinde halen eksiklik olan firmalara eğer eksik tamamlama süreleri kaldı ise tekrar eksik bildiriminde bulunulur. Eğer firma eksikliğini zamanı içerisinde tamamlar ve firmanın herhangi bir eksikliği de kalmadı ise başvurusu onaylanır; firmaya destek ödemesi gerçekleştirmek üzere ilgili mercilere incelemeci kuruluş tarafından bildirimde bulunulur.

Ekonomi Bakanlığının ihracata yönelik devlet desteklerinin etkisi incelendiğinde, desteğe başvuran firmanın hızlı bir şekilde destekle buluşturulamaması durumunda, gerek faiz kaybı ve geç finansman gibi ekonomik nedenlerle, gerekse firmanın desteği alabileceğine olan inancının azalması gibi psikolojik nedenlerle, desteklerin her zaman etkin ve verimli bir şekilde kullanılmadığı görülüyor.

## 2. Keşif

Yukarıda ifade edilen sorunları daha derinlemesine analiz etmek üzere, öncelikle destek başvuru süreçlerine ilişkin mevcut verileri gözden geçirdik, ardından ise saha çalışmaları gerçekleştirdik.

Desteklere ait istatistiki verileri inceledikten sonra gözümüze çarpan bulgulardan bir tanesi, başvurularında eksik bulunan firmaların eksiklerini tamamlamak için ihtiyaç duydukları sürenin uzunluğu oldu. Ekonomi Bakanlığınca



sunulan destek programlarını incelediğimizde, firmaların eksiklerini tamamlamak için ortalama 35 günlük bir süreye ihtiyaç duyduklarını gördük.

Masa başı analizlere ilaveten, saha çalışması kapsamında, Ankara merkezli ve desteklerden daha önce faydalanıp eksik tamamlama süreci ile de karşı karşıya kalmış 80 firma ile birebir görüşmeler gerçekleştirdik. Türkiye'nin genel firma yapısını yansıtması amacıyla farklı sektörlerden ve farklı büyüklükteki firmalar ile görüştük. Görüşme ve anketler sonucunda firma başvurularının reddedilmesine ilişkin en büyük nedenin firmaların başvurularında eksik belge bulunması ve süresi içerisinde bu eksiklikleri tamamlamamaları olduğunu anladık. Yine saha çalışmalarından elde edilen önemli bulgulardan bir tanesi, birçok firmanın bazı başvuru belgelerinin temininde zorluklar yaşaması oldu.

Bahsettiğimiz çalışmalar sonucunda, eksik belge tamamlama süresinin uzunluğu ve başvuru belgelerinin temininde yaşanan zorlukların, gerek firmalar nezdinde destekleri etkin kullanabilme, gerekse Ekonomi Bakanlığı nezdinde destekleri verimli bir şekilde kullanabilme amaçlarıyla örtüşmediğini gördük ve bu iki konu üzerinde özellikle durduk.

Bu çalışma kapsamında kendimize sorduğumuz en önemli soru ise, eksik başvurularının firmalar tarafından nasıl daha hızlı bir şekilde tamamlanabileceği oldu. Bu soruya bir cevap bulabilmek adına vardığımız sonuç, Rastgele Kontrollü Deney (RCT) gerçekleştirmek oldu.

### 3. Müdahale

Davranış odaklı deneylerin temelini oluşturan bir RCT gerçekleştirebilmek adına aşağıdaki adımları izledik ve bir müdahale tasarladık.

- DDTS'ye girişi yapılan ve eksiği olduğu tespit edilen her başvuru için sistem tarafından tamamen rastgele bir yazı metni oluşturulacak
- İncelemeci personelin firmaya yazacağı ve KEP ile ileteceği yazının ilgili bölümlerine bu metinde belirtilen davranışsal mesajlar eklenecek
- Deneyi bozmaması adına, aynı firmanın birden fazla başvurusunda eksiklik tespit edilmesi durumunda, aynı firmaya gönderilecek eksiklik yazılarının tümünde aynı davranışsal metinler kullanılacak
- Deney kapsamında 1 kontrol grubu (Yazı 1) ve 3 deney grubu bulunacaktır (Yazı 2, 3 & 4)
- Deney sonucunda, yazılarda yer alan farklı davranışsal mesajların, firmaların eksik belge tamamlama süresi üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa hangi mesajın daha etkili olduğu ölçülecektir.

### 3.1. Örneklem

Deneyi tasarlariken, her bir firma ve başvuruya rastgele olarak bir yazı türü atanacağından emin olmak için gerekli noktalarda bilişim desteği aldık. Deneyin davranışsal yönünü bozmaması adına, aynı firmanın farklı başvurularına farklı yazılar, yani farklı davranışsal mesajlar içeren metinler atanmamasına dikkat ettik. Dolayısıyla bir firmanın tüm başvurularına ilişkin eksiklik yazılarında her zaman aynı davranışsal kalıpların kullanıldığından emin olduk. Rastgelelik ile amaçlananın, her bir yazı türünden olabildiğince eşit miktarda kullanmak olduğunu da göz önünde bulundurarak, sistemi test etmek için yeterince büyük bir örneklem üzerinden benzetim yöntemi kullandık (simüle ettik) ve herhangi bir sorun ile karşılaşmadık.

Deney kapsamında bir kontrol grubu ve üç deney grubu bulunuyor. Yaptığımız istatistiksel hesaplamalar sonucunda 4 grup ile yürütülecek deneyin anlamlı sonuç vermesi için 6 aylık bir süre boyunca veri toplanmasının yeterli olacağı sonucuna vardık. Bununla birlikte, önümüzdeki dönem boyunca toplanan veri miktarını da göz önünde bulundurarak gerekirse veri toplama dönemini uzatabileceğimizi düşünüyoruz.

### 3.2. Müdahale Araçları

#### 3.2.1. Devlet Destekleri Takip Sistemi (DDTS)

Devlet desteklerinin yürütülmesi sürecindeki sıkıntıları daha derinlemesine analiz edebilmek ve çözümler geliştirmek amacıyla Devlet Destekleri Takip Sistemi'ni (DDTS) kurduk.

DDTS Türkiye'deki tüm incelemeci kuruluşların kullanımına açılan bir çevrimiçi internet sitesidir. Firmalar tarafından gerçekleştirilen tüm destek başvurularının, incelemeci kuruluş personeli tarafından sisteme kaydının girilmesi zorunludur. Başvuru kayıtlarının tutuluyor olmasının yanı sıra, ne kadar başvurunun incelenmek üzere incelemeci kuruluşta beklediği, ne kadarının onaylanarak firmaya destek ödemesi yapılabilecek aşamaya getirildiği, ne kadarının reddedildiği ve son olarak ne kadar başvuruya ilişkin eksik bildiriminde bulunulduğu, sistemde anlık olarak görüntülenebiliyor. Bunun yanı sıra, eksikliği olan başvurularda hangi eksikliklerin olduğu da görülebiliyor. Özetle, başvuru belgelerinin temininde yaşanan zorlukların daha iyi anlaşılabilmesi için sistem, en çok hangi belgelerde eksiklik olduğu ve eksikliğin ne olduğuna ilişkin veriler tutuyor. Bu bilgilere ilaveten, incelemeci personel üzerinde ne kadar başvuru dosyasının beklediği, dolayısıyla iş yükü ve personelin dosya inceleme hızı gibi başka araştırmalarda da kullanılacak veriler, sistem içerisinde bulunuyor.

### 3.2.2. Davranışsal Mesajları İçeren Resmi Yazı

**Yazı Türü 1:** Kontrol grubuna gönderilen birinci yazıda herhangi bir davranışsal prensipten yararlanılmadan, standart eksik belge yazılarını göndermeye devam ettik.

**Yazı Türü 2:** Birinci deney grubuna gönderilen iki numaralı yazıda, firmaların kayıptan kaçınma (loss aversion) eğilimini kullandık. Eksik belgelerini iletmeyi geciktirdikleri her gün ödemelerinde 1 haftalık gecikme olacağına dikkat çektik. Böylece gecikmeden dolayı maruz kalacakları faiz geliri gibi kayıplara odaklanmalarını amaçladık ve eksik belgelerini bildiren yazıya aşağıda yer alan mesajları ekledik.

*“Başvurunuzu inceledik. Daha fazla gecikmeye sebebiyet vermemek için aşağıdaki belgeleri bir an önce göndermelisiniz.*

*Geç kaldığınız her gün, yeni başvurular önünüze geçtiği için ödememenizde ortalama 1 haftalık gecikme olmaktadır.”*

**Yazı Türü 3:** İkinci deney grubuna gönderilen üç numaralı yazıda, hedef belirleme (goal setting) prensibini kullandık. Metnin sonuna eklenen sorularla firmanın, önündeki 6 ayda gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ve bu faaliyetleri finanse etmek için ihtiyacı olan kaynakları kafasında canlandırmasını; buna uygun hedefler koymasını amaçladık. Böylece, belirli hedefleri olan firmanın, bunlara ulaşmak için Bakanlık desteklerini kullanabileceğine dikkat çektik ve eksik belgelerini bildiren yazıya aşağıda yer alan mesajları ekledik.

*“Şirketiniz için önümüzdeki 6 ayda yapacağınız harcamaları planladınız mı?*

*Bu planlarınızı gerçekleştirmek için finansmana ihtiyacınız yok mu?*

*Kalan belgelerinizi tamamlayarak bu planlarınızı gerçekleştirebilirsiniz.”*

**Yazı Türü 4:** Üçüncü deney grubuna gönderilen dört numaralı yazıda, batık maliyet yanılığında (sunk cost fallacy) yararlandık. Eksik belgesi olan firmalara, başvuru sürecinde ne kadar çok emek verdiklerini hatırlattık. Böylece başvurusunu tamamlamazsa, verdiği emeğin ve harcadığı zamanın boşa gideceği mesajını vererek, onları bir an önce belgelerini tamamlamaya yönelttik ve eksik belgelerini bildiren yazıya aşağıda yer alan mesajları ekledik.

*“Harcamalarınızı yaptınız, belgelerinizi topladınız ve desteğe başvurmak için vakit harcadınız.*

*Emeğiniz boşa gitmesin. Paranızı alabilmeniz için yapmanız gereken tek şey kalan belgelerinizi tamamlamak.”*

### 4. Sonuç

Deney kapsamında veri sistemi tüm araçlarıyla Nisan ayının ilk haftasında aktif hale geldi. Başka bir deyişle, başvuru dosyalarında eksik belge bulunan firmalara gönderilen eksik belge yazılarının içerikleri bu tarihte değiştirilmeye başlandı. Mayıs ayı sonu itibarıyla eksik belge yazısı ile hatırlatma yapılan başvuru dosyalarından tamamlananların sayısı beklediğimiz gibi henüz kapsamlı bir analiz için yeterli değil. Ancak, ilk sonuçlar ümit verici. Kontrol grubundaki mevcut yazı ile deney grubundaki yazılara verilen reaksiyonların üç mektuptan ikisi için farklılaştığını görüyoruz. İstatistiksel olarak anlamlı bir örneklem büyüklüğüne ulaştığımızda bu proje için de sonuçlarımızı çeşitli platformlarda paylaşarak geri bildirimler alacağız.

## 6. Türkiye'deki Davranışsal Kamu Politikası Uygulamaları

### 6.1. Dünya Bankası Tarafından Yürütülen Projeler

*Bu bölüm, Dünya Bankası tarafından kaleme alınmıştır.*

#### 1- İşe Alımlarda Yanlılığı ve Önyargıları Anlamak

##### Dünya Bankası ve TEPAV tarafından uygulanmıştır

**Motivasyon:** Türkiye, kadınların işgücüne katılımı açısından OECD ülkeleri arasında en düşük orana sahiptir ve çalışma çağındaki kadınlar için işsizlik oranları erkeklere kıyasla önemli oranda daha yüksektir (erkeklerde yüzde 9,6'ya kıyasla kadınlarda yüzde 14,4) ve eğitilmiş kadınlar bile erkeklerden önemli oranda daha az kazanmaktadırlar. Türkiye açısından sorun, erkekler ve kadınlar arasındaki bu farklı emek piyasası sonuçlarında cinsiyet ayrımcılığının bir rol oynayıp oynamadığı ve ne kadar rol oynadığı sorunudur.

Öte yandan, işverenlerin diğer beceri tiplerinin yanı sıra sosyo-duygusal becerilere de değer verdiklerini gösteren büyük kanıtlar da vardır. Sosyo-duygusal becerilere önem verilmesi özellikle yüksek işsizlik oranları ya da uzun süreli işsizlik sorunlarıyla karşı karşıya olan gruplar için önemlidir; bu gruplar arasında kadınlar, gençler, yaşlı işçiler ve daha az beceriye sahip olanlardan söz edebiliriz. Emek piyasası sonuçlarındaki cinsiyet farkı ve ayrımı, farklı iş tipleri için hem becerilerde, iş yörüngelerinde ve tercihlerinde gözlemlenmeyen farklar temelinde, hem de mesleki ayrımlar ve/veya ayrımcılık temelinde yapılan seçimlerin bir kombinasyonundan kaynaklanmaktadır. Bu ikincisi, yani mesleki ayrımlar ve/veya ayrımcılık, işverenlerin iş arayanların becerileri hakkındaki değerlendirmelerini haksız etkileyebilen ve takip eden iş alım kararlarını da etkileyebilen yanlılıkları da yansıtabilir. Sosyo-duygusal beceriler gibi daha geniş bir beceri yelpazesinin dikkate alınması ise bu tip yanlılıkları azaltabilir, çünkü bu becerilerin algılanan değeri, eğitim başarıları veya geçmiş iş tecrübesi konusundaki algılarda mevcut cinsiyet eşitsizliklerini dengeleyebilir ve telafi edebilir.

**Amaç:** Çalışma, işverenlerin iş arayanları elemeyen geçirirken (ve işe alım kararlarını verirken) iş arayanların sosyo-duygusal becerilerle ilgili sinyallerine gösterdikleri ilgi ve dikkatin anlaşılmasına ve bu becerilere gösterilen ilgi ve dikkatin iş arayanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğinin kavranmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bilgi açığının kapatılması konusunda,

etkinlik, özellikle kadınlar için daha kapsayıcı ve etkin emek piyasaları yaratmayı hedefleyen politikalar ve müdahaleler için mevcut kanıt tabanını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

**Müdahale:** Sosyo-duygusal becerilere ilişkin sinyallerin işe alım kararlarındaki rolünü ve bunun cinsiyet yanlılığıyla potansiyel etkileşimini öğrenmek ve tespit etmek amacıyla, müdahale, büyük ölçekli bir rastgele denetim veya muhabere araştırmasından oluşmaktadır. Somut bir dille ifade edersek, denetim çalışması: (i) işverenlerin bir özgeçmişte bulunan sosyo-duygusal beceri sinyallerine cevap verip vermediklerini ve nasıl cevap verdiklerini ve (ii) sosyo-duygusal beceri sinyallerine verilen önemin erkek ve kadın iş arayanlar arasında farklılık gösterip göstermediğini inceler. Bildiğimiz kadarıyla, bu çalışma, emek piyasasında sosyo-duygusal becerilere işaret edilmesinin önemini ve bunun cinsiyetle olan ilişkisini ve etkileşimini değerlendirmek amacıyla yönelik bir denetim çalışması tasarımının kullanıldığı ilk çalışmadır.

Deney çalışması, Türkiye’de toplam çalışan nüfusun yaklaşık yüzde 27’sini oluşturan en büyük emek piyasalarına sahip iki şehirde – İstanbul (yüzde 20) ve Ankara (yüzde 7) – yapılmıştır. Bu deney çalışması, Türkiye’deki en büyük online iş portalı kullanılarak yapılmıştır; bu portalda yaklaşık 75.000 şirket ve 24 milyon özgeçmiş kayıtlıdır ve İstanbul ve Ankara için her gün yaklaşık 30.000 pozisyon mevcuttur. Müdahale, sosyo-duygusal becerilere işaret edilip edilmediğine bakılmaksızın, aynı eleman ve iş ilânına tüm karakteristik özelliklerden denk kadın ve erkek özgeçmişlerinin gönderilmesinden ve bazı özgeçmişlerin adayın bir mülakat için seçilmesi kararının alınmasında diğerlerinden daha etkili olup olmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesinden oluşmaktadır. Deney çalışması 2017-2018 yıllarında yapılmıştır ve çalışmanın sonuçları 2018 Sonbaharında alınacaktır.

## 2- İş arayanları iş arama sürecinde desteklemek

### Dünya Bankası ve İŞKUR tarafından uygulanmıştır

**Motivasyon:** 2008/9 krizinden sonra, Türkiye’nin emek piyasası koşullarında önemli bir iyileşme ve gelişme olmuştur. 2009-2013 döneminde yıllık yeni iş yaratma oranı %5’in üzerindeydi ve bu oran bir “iş mucizesi” olarak adlandırılmıştı (Dünya Bankası 2014). 2005-2017 döneminde, 15 yaş ve üzeri insanlar arasında işgücüne katılım oranı, esas olarak kadınların işgücüne katılımındaki hızlı artış sayesinde %45’den %53’e yükselmiştir. İstihdam oranları da %41’den %47’ye çıkmıştır. Ancak 2009 yılından beri inişte olan işsizlik oranları 2013 yılında tekrar artmaya başlamış ve 2015 yılından beri %10’un üzerinde kalmıştır. İşgücüne

katılım oranının da artmasıyla, bu daha yüksek işsizlik oranı işsiz insanların sayısında önemli bir artış olduğuna işaret etmektedir.

Daha yüksek işsizlik oranı çok büyük bir sorun teşkil etmektedir; bugün itibarıyla Türkiye'de gençlerin üçte biri herhangi bir işte çalışmamakta ve okula da gitmemektedir ve bu gençlerin iş bulma şansını yükseltmek ülkenin gelişmesi ve kalkınması için kritik önemi haizdir. Benzer şekilde, işsizlik seviyeleri erkeklerinkinden daha yüksek olan kadınlar için de, eğitime ve becerilere yapılan daha yüksek yatırımdan hiç istifade edilmemektedir. Bu yeni emek piyasası girişlerini destekleyen politikalar, gelecek yıllarda Türkiye için kritik olacaktır.

Sosyo-duygusal becerilerin farklı alanlarda başarı için kilit önemi haiz oldukları gösterilmiştir. (Heckman ve Kautz 2012) Bu becerilere emek piyasasında değer verilmektedir ve başarı için ihtiyaç duyulmaktadır. Daha da önemlisi, bu beceriler iş aramasının başarılı olması için de şarttır. İş arayanlar bu becerilerini iş arama süreçleri boyunca kullanıma sunmaktadırlar, çünkü bu süreç diğer unsurların yanı sıra, öz-farkındalık, öz-yeterlilik, azim ve sebat, engel ve sakıncalara direnme ve düşük kırıklıklarına tolerans özellikleri de gerektiren bir süreçtir. Aktif iş arama süreci bu becerileri sadece zorlamamaktadır, aynı zamanda bazen bu becerilerin yetersizliğiyle gölgelenmekte ve bozulmaktadır. Örneğin, geciktirme ve oyalanma ve düşük iş arama yoğunluğu, düşük öz-denetim ve motivasyonla, yüksek derecede yanlılıkla (Krueger ve Mueller 2012, Babcock ve arkadaşları 2012, Falk ve arkadaşları 2006, DellaVigna ve Paserman 2005) ve aynı zamanda, bir insanın yaşamındaki olayların kontrol edilmesi mümkün olmayan birtakım güçlerin (yani, Caliendo ve arkadaşlarının 2015 yılında açıkladıkları dış kontrol odağı) sonucu olduğuna inanma eğiliminin daha yüksek olmasıyla da birlikte görülebilir.

Sosyo-duygusal becerilerin emek piyasasında ve iş aramada başarının kritik belirleyici faktörleri olabileceğini gösteren ve giderek büyümekte olan bir ampirik araştırma kanıt tabanı mevcut olmasına rağmen, bu becerilerin nasıl işlenebileceği konusunda çok az şey bilinmektedir. Dolayısıyla, çalışma yaşındaki popülasyonda sosyo-duygusal becerileri ve bu becerilerin istihdam edilebilirlik üzerindeki etkilerini geliştirmek ve artırmak amacına yönelik müdahaleler hakkında daha fazla şey öğrenmek gerekmektedir.

**Amaç:** Pilot müdahale çalışması, özel olarak çalışma hayatına geçiş yapabilmek için mücadele eden işsiz gençler ve kadınlara vurgu yapmak suretiyle, bu insanların emek piyasasına başarıyla entegre olabilme çabalarında karşılarına çıkan engel ve terslikleri aşma motivasyonlarını sürdürmeyi amaçlayan pratik stratejiler de dâhil olmak üzere, iş arayanlara iş arama sürecinde gerekli planlamayı yapmaları ve azimlerini korumaları için gerekli bilgi ve kanıt-tabanlı

araçları sağlayan bir programı test etmeyi hedeflemektedir. Program, iş arayanlara sadece teknik becerileri değil başka becerileri de kazandırmayı ve mevcut aktif emek piyasası politikalarını geliştirmeyi hedefleyen politikalar için gerekli kanıt tabanına katkıda bulunmaktadır.

**Müdahale:** Program, İŞKUR merkezlerinde iş arayanlarla çalışan mesleki danışmanların (JVC) sağladıkları mevcut eğitimlere uyumlu ve uygun olarak, ulusal kamu istihdam kurumunun (İŞKUR) mevcut istihdam destek hizmetlerinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. 5 şehirde (İstanbul, Ankara, Kocaeli, Bursa ve İzmir) uygulanan program, müdahale için seçilen merkezlerde iş arayanların istihdam beklentilerini etkileyen bilgiler aldıkları ve iş arama hedeflerinin belirlenmesi ve seçilmesi için kanıt tabanlı araçlar kullanılarak geliştirilen grup eğitimlerine katıldıkları bir rastgele kontrol deneyidir ve iş arayanların karşılıklarına çıkan engel ve terslikleri aşmaları için motivasyonlarını sürdürmeleri amacıyla yönelik pratik stratejiler geliştirmeleri için gerekli araçları sağlamayı amaçlamaktadır. Müdahale, aynı zamanda, iş arama yoğunluğunu, İŞKUR hizmetlerinden yararlanılmasını ve istihdam olasılığını da artırmayı hedeflemektedir.

## 6.2. “Daha Yeşil Bir Türkiye’yi Birlikte İnşa Edelim” Seferberliği

Orman ve Su İşleri Bakanlığı için oldukça önemli olan ağaçlandırma çalışmalarına 2011 yılından itibaren hız verildi. Bu çerçevede Orman ve Su İşleri Bakanı Prof. Dr. Veysel Eroğlu başkanlığında yeni bir seferberlik başlatılarak vatandaşlara ücretsiz fidan dağıtıldı ve yeni dikilen fidan sayısı toplam 4 milyara çıkarıldı.

2018 yılında ise, 21 Mart Dünya Ormancılık Günü’nde “Daha Yeşil Bir Türkiye’yi Birlikte İnşa Edelim” adıyla yeni bir ağaçlandırma seferberliği başlatıldı. Ancak bu sefer, Bakanlık yeni bir yöntem izledi ve Dünya Ormancılık Günü’nde Beştepe Millet Kültür ve Kongre Merkezi’nde “Milletimizle Birlikte Daha Yeşil Türkiye” sloganıyla ve Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip Erdoğan başkanlığında çalışmalara yeni bir boyut kazandırıldı.

Bu seferberlikle birlikte, Türkiye geneli ve il bazında Bakanlığın yatırımlarını anlatan bir broşür, bir adet karaçam tohumu ve Sayın Cumhurbaşkanımızın mektubu, posta yoluyla 23 milyon vatandaşımıza bir zarf içerisinde gönderildi. Gönderilen ilk mektup, Sayın Cumhurbaşkanı tarafından toplantı esnasında bizzat postaya verildi. Broşürlerde de, vatandaşlarımızın taleplerini, tavsiyelerini ve eleştirilerini ulaştırabilecekleri iletişim bilgilerine yer verildi.



Gönderilen mektubun içeriğine baktığımızda, Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın sistematik olmamakla birlikte bazı davranışsal unsurlar kullandığını görüyoruz. Öncelikle, Devlet olarak ağaçlandırma konusunda ortaya koyulan çaba, vatandaşlara rakamlarla anlatılmış ve gösterilen özveri ile sorumluluk vurgulanmıştır. Devamında ise, “Zarfin içindeki tohumları toprakla buluşturarak, daha yeşil bir Türkiye'ye katkıda bulunabilirsiniz” ifadesinin kullanıldığını; böylece, sorumluluğun vatandaşlarla paylaşıldığına ve bu çabaya onlardan da katkı beklendiğine dikkat çekildiğini görüyoruz. Vatandaşlardan beklenen katkı ise oldukça basit bir şekilde onlara sunuluyor: Evlerine kadar postalanan tohumu dikmeleri. Böylece çevreyi ve canlıları koruyucu bakış açısının sadece devletin bir görevi olmadığı, vatandaşların da doğrudan katkı sağlayabilecekleri vurgulanarak, birlikte toplum bilincinin artırılması hedefleniyor.

Dahası, mektubu Sayın Cumhurbaşkanının el yazısıyla sonlandırması ve doğrudan imzalamış olması, mektubu bilgisayarla yazılmış herhangi bir mektup sıfatından çıkarıyor ve vatandaşlar tarafından, mektubun kendilerine özel, özenle hazırlanmış olarak algılanmasına katkı sağlıyor. Ayrıca, PTT çalışanları da mektupları dağıtırken, önemini ve içeriğini vurgulayarak mektubun bir köşeye bırakılmasının önüne geçmeye çalışıyor.

Tüm bunları bir arada değerlendirdiğimizde, Orman ve Su İşleri Bakanlığı'nın, devlet tarafından çevreye verilen önemi vurgularken, davranışsal unsurlar ile vatandaşların bizzat katkı sağlayarak toplumda daha etkili bir yerleri olduğunu hissettirdiğini ve böylece genel bir bilinçlenme ile duyarlı bir toplum yaratmaya çabaladığını görüyoruz.

### 6.3. Bireysel Emeklilik Otomatik Katılım Sistemi (OKS)

Bireysel Emeklilik Sistemi ülkemizde ilk olarak 2001 yılında çıkarılan 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile uygulanmaya başlamıştı. 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren Bireysel Emeklilik Sistemi'ne katılanlara %25 oranında devlet katkısı sağlanmaya başlandı. İlk analizlerde, devlet katkısı sayesinde 2012 yılı sonunda 3,1 milyon olan katılımcı sayısının 2013 yılı sonunda 4 milyona ulaştığı, katılım hızının %30 arttığı açıklandı. Hazine Müsteşarlığı, 2018 yılı Nisan ayı itibarıyla Bireysel Emeklilik Sistemi'ndeki katılımcı sayısını 6,9 milyon; toplam fon büyüklüğünü 81,1 milyar TL; toplam devlet katkısını ise 10,4 milyar TL olarak açıkladı.

Ulusal tasarruf oranını daha da artırmak için yürürlüğe giren Bireysel Emeklilik Otomatik Katılım Sistemi (OKS) ise, 1 Ocak 2017'de uygulanmaya başlandı. Yeni sistemle 45 yaş altı memurlar ve 250 ile 1.000 arası çalışanı bulunan firmalar otomatik olarak OKS'ye dâhil edildi. Bu sistemde çalışanlara, istedikleri takdirde

ciddi bir maliyete katlanmadan sistemden çıkma hakkı tanındı.

OKS, ülkemizde davranışsal ekonomi uygulamalarına önemli bir örnek teşkil ediyor. Sistem oluşturulurken, insan davranışlarının belirli ön yargılara dayandığı varsayıp, bu ön yargılara müdahale edilerek istenilen amaca ulaşma yönteminin kullanıldığı görülebilir.

Kişilerin OKS'ye dâhil olmamalarının altında aşağıdaki ön yargıların yattığını varsaymak mümkündür:

- Yeniye karşı ön yargı,
- Araştırmaya ve öğrenmeye üşenme, erteleme,
- Sistemi önce başkaları üzerinden takip etme, sonra kendisi için karar verme,
- Prosedürleri fazla bulma, başvurmayı gözünde büyütme,
- Altında kendisi için zararlı olabilecek bir neden yattığını düşünme, güvensizlik.

OKS, sahip olunan ön yargıların bir nevi arkasından dolanılarak kişilerin emeklilik sisteminde kalmasını sağlamayı amaçlar. Bu anlamda OKS'nin, şu davranışsal prensiplere dayandırılarak planlandığı söylenebilir:

- İnsanlarda bir işi gerçekleştirirken en az eforu sarf etme isteği baskındır.
- Devletin kendileri için doğru olanı yaptığı inancına hâkim büyük bir topluluk mevcuttur.
- Bir kısım insan üşengeçlik dolayısıyla sistemden çıkmayacaktır.
- Sistemden çıkma hakkının tanınmış olması güven verici görünmektedir.
- İnsanların büyük çoğunluğu “önceden belirlenmiş” olan seçeneği değiştirmeme eğilimindedir.

Nitekim Hazine Müsteşarlığı verilerine göre, 2018 yılı Nisan ayı itibarıyla sisteme dâhil edilen 7,5 milyon kişiden 3,9 milyonu sistemde kaldı. Otomatik katılım temel göstergeleri kapsamında çalışanların toplam fonu 2.490,7 milyon TL tutarına ulaştı. Devletin bu uygulama ile elde ettiği sonuçları “Emeklilik Gözetim Merkezi” isimli bir yapı kurarak [www.egm.org.tr](http://www.egm.org.tr) sitesinde kamuoyu ile paylaşması, OKS ile elde ettiği sonuçları tatminkâr ve açıklanmaya değer bulunduğu bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bir kamu politikası olarak “hazır bulunan (default)” seçenekler ile toplumun karşısına çıkılmasının güzel bir uygulaması olan OKS, davranışsal ekonominin Türk toplumu üzerinde kullanılmış ve olumlu sonuç alınmış iyi bir örneğidir.

## 7. Dünya Örnekleri

### 7.1. Davranışsal Kamu Politikası Birimlerinin Genel Durumu

OECD tarafından hazırlanan “Davranışsal İlgörüler ve Kamu Politikası” raporu, davranışsal ilğörülerin kamu politikasına uygulanması konusunda ilk geniş kapsamlı uluslararası genel bakışı düzenlemekte ve sunmaktadır. Bu rapor, 23 OECD ve ortak ülkedeki 60 kamu kuruluşu ile iki uluslararası kuruluşu kapsayan bir anketin sonuçları üzerinden hazırlanmıştır. Rapora 159 vaka incelemesi dâhil edilmiş olup, ankete katılanların %82’si merkezi devlet daireleri ve resmi otoritelerdir (OECD 2017).

Dünya çapında yaklaşık 200 kuruluş şu anda davranışsal ilğörülerini kamu politikasına uygulamaktadırlar. Bu kuruluşlar arasında kamu kurumları (bakanlıklar/ özerk kuruluşlar, yerel idareler) bulunduğu gibi, davranışsal ilğörülerini kamu politikalarına uygulamak için kamu sektörü kuruluşlarıyla birlikte çalışan kâr amacı gütmeyen araştırma kuruluşları ve özel kuruluşlar da vardır (OECD 2018).

Hükümet içerisinde kurulan ilk birim, İngiltere’nin Kabine İşleri Bakanlığı örgütlenmesi içinde bulunan Davranışsal İlgörü Takımıdır (BIT). BIT, politika müdahalelerini test etmek için politika deneyleri yoluyla ampirik bir yaklaşım uygulamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise, 2015 yılında Başkan Barack Obama, bir Sosyal ve Davranış Bilimleri Ekibi kurmuş ve ayrıca, federal programlara davranış bilimi ilğörülerini uygulamaları talimatını vermiştir. Avustralya Hükümeti’nin Davranış Ekonomisi Ekibi (BETA), kamu hizmetlerinin tamamında davranış ekonomisi kabiliyetini inşa etmeyi hedefleyen ilk birim olarak, Başbakanlık ve Kabine İşleri Bakanlığı içerisinde yer almakta olup, toplam 17 kuruluşun bir müşterek inisiyatifidir. Almanya gibi merkezi hükümetler ve City of Philadelphia gibi yerel idareler nezdinde de benzer birimler mevcuttur.

Hükümetler dışında, Avrupa Nudge Birliğı (European Nudging Network) OECD ve HEC Paris ile işbirliğı içerisinde Initiative for Science, Society and Policy (ISSP) tarafından yönetilmektedir. Birlik, uygulamalı davranışsal ilğörülerin Avrupa’da ve dünyanın diğer bölgelerinde bilimsel ve etik sorumluluklara uygun bir şekilde yaygınlaştırılması amacıyla 2014 yılında kurulmuş olup, nudge veri tabanı gibi birtakım açık erişimli kaynaklar oluşturmuştur. Harvard’da 2008 yılında kurulan kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olan Ideas42, dünyada kurulan ilk davranış laboratuvarı olmuştur. Bu laboratuvar, farklı bilim dallarından gelen ve dünya çapında çeşitli farklı projelerde çalışan profesyonelleri bir araya getirmektedir.

Akademide de, dünya çapında bu konuyla ilgilenen çeşitli merkezler ve laboratuvarlar bulunmaktadır. Harvard'da 2013 yılında 35 akademisyenin ve 700 üyesi bulunan bir öğrenci grubunun bir araya gelmesiyle Davranışsal İlgörüler Grubu (BIG) kurulmuştur. BIG, davranış bilimi uygulamalarını politikaya yansıtan ve aktaran hükümetlerle ve kuruluşlarla çalışmaktadır. LSE'de kurulan Risk Analizi ve Regülasyon Merkezi de (CARR) aynı alanda faaliyet göstermektedir. Kanada'da, Rotman'da Davranış Ekonomisi Eylemleri (BEAR) merkezi, dünyanın ilk ve en büyük akademik araştırma gruplarından biridir. Fransa'da, Sciences Po'da kurulan Fransız Nudge Projesi, konunun hukuki ve felsefi boyutları ve yönleri üzerinde odaklanmaktadır.

OECD tarafından yürütülen çalışmanın sonuçları, davranışsal ilğörülerin kamu kuruluşlarına entegre edilmesi konusunda farklı yapıların ve yaklaşımların mevcut olduğunu göstermektedir. Politika tasarımında davranışsal ilğörülerden faydalanan bazı departmanlar olabileceği gibi sadece davranışsal uygulamalar konusunda uzmanlaşmış birimler de bulunmaktadır. Ayrıca, davranışsal ilğörüler spesifik projeler ve inisiyatifler bazında da uygulanabilmektedir. Dahası, bu farklı yaklaşımlar aynı devlet yapısı içerisinde de bir arada var olabilir.

Kurumsallaşmanın başka bir göstergesi de davranışsal ilğörülerini kullanmak için tahsis edilen insan kaynağıdır. Çalışma sonuçları, kuruluşların %45'inin diğer bölümlerin yanı sıra psikoloji, sosyal bilimler, antropoloji, ekonomi ve sinirbilimi konularında dereceleri bulunan uzmanlar istihdam ettiklerini göstermektedir. Diğer kuruluşlar da aynı uzmanları yarı-zamanlı çalışmak üzere istihdam etmekte ya da dışarıdan uzmanları danışman statüsüyle tutmaktadırlar.

Anket çalışması, davranışsal ilğörülerin kurumsal yaşamın içerisinde hangi ölçüde sokulduğu hakkında da bilgi vermektedir. Davranışsal ilğörülerin bazı zamanlarda esas olarak ilk araştırma/tanı aşaması yerine daha sonraki tasarım ve uygulama aşamalarında kullanıldıkları görülmektedir ve bu da, davranışsal ilğörülerin kullanımı konusunda potansiyel bir genişleme ve büyüme alanının mevcut olduğuna işaret etmektedir. Anket çalışması, uygulamaların tüketicilerin korunmasına ilişkin alanlara, yani tüketici bilgileri ve seçimlerinin finansal piyasalar, enerji, telekomünikasyon, halk sağlığı ve vergilendirme gibi çeşitli farklı alanlarda geliştirilmesi üzerine odaklanma eğiliminde olduklarını da göstermektedir.

Bilgi edinme ve toplama konusunda kullanılabilecek iki ana yol vardır: bilginin literatüre erişim gibi yollarla yaygınlaştırılması ve kontrol deneyleri ve anket çalışmaları gibi farklı tiplerde denemelerin kullanılması yoluyla doğrudan bilgi üretimi. Rastgele kontrol deneyleri (RCT) davranışsal ilğörülerin en çok uygulanan yollarından biri olmalarına rağmen, politika laboratuvarları gibi

kontrollü ortamlarda yapılan bir dizi test örnekleri de vardır ve bunlar, hem daha az kaynağa ihtiyaç duyarlar, hem de daha hızlı sonuç verirler. Şeffaflık tam olarak çözülememiş konular arasında yer almaktadır. Vaka etütlerinin sadece yarısı yayınlanmış olup, bunların çoğu resmi hükümet raporlarıdır.

## 7.2. Uygulama Örnekleri

İnsanlar devletin sunduğu hizmet ve uyguladığı politikaların faydalarını ancak bu bilgilere doğru bir şekilde ulaşabildikleri zaman idrak ederler. Davranış bilimleri bize, devletin sağladığı imkânların, çok küçük bariyerler, bazen anlaşılması güç bilgiler, külfetli uygulamalar ve iyi sunulmayan seçeneklerden ötürü insanlara kolay ulaşmadığını söylüyor.

Davranış bilimleri son dönemde akademik camiada kendisine daha fazla yer bulmaya başlamışsa da aslında ona gündelik hayatlarımızda tahmin ettiğimizden çok daha fazla maruz kalıyoruz. Farkında değiliz belki ama hayatlarımızda, özellikle de karar alma süreçlerimizde çok önemli bir rol oynayan unsur ve süreçler davranış bilimlerinin doğrudan çalışma alanını teşkil ediyor. Eğitimden çevreye, ekonomiden sağlığa, neredeyse bütün alanlarda verilen kararlarda uygulanabilen davranışsal yöntemler, bazen de çalışma ortamlarımızda ya da mağazalardan ya da internet üzerinden cömertçe yaptığımız harcamalarımızda da hissettirmeden hayatımıza girebiliyor.

Aslında psikolojik faktörlerin ekonomi üzerindeki etkileri, davranışsal iktisatçılar şimdiki kadar popüler olmadan önce de muhakkak ki çalışılan bir konuydu. John Maynard Keynes'in de ifade ettiği gibi özellikle ekonomik karar alma süreçlerinde "animal spirits" önemli bir yer tutuyor. Yani, çoğu iktisadi karar, bazı içgüdü ve dürtüler sonucunda ortaya çıkıyor, tahmin edildiği gibi sayısallaştırılarak ölçülebilir hale getirilen faydaların olasılıklarla çarpılmasının ağırlıklı ortalamasının alınmasıyla değil.

İktisadi kararların açıklanmasında "animal spirits (içgüdü)"nin önemine rağmen, bu konuda çok az çalışma yapılmış olması oldukça şaşırtıcı değil mi? İşte tam olarak bu sebeple BIT'nin, "animal spirits" kavramı üzerinden dizayn edilmiş müdahalelerle piyasa işleyişinin geliştirilmesi ve ekonomik büyümenin sağlanmasını gibi amaçlara yönelik çalışmalar yapması, davranışsal iktisat açısından oldukça önemli kabul edilmeli<sup>1</sup>.

Özellikle sanayi devriminden bu yana şüphesiz ki insanlığın en büyük sorunlarından biri, kıt kaynaklara karşın toplumların tüketim ihtiyaçlarının sınırsız olmasıdır. Enerji alanında bu sorun, fosil yakıtların bilinçsiz tüketimi, yenilenebilir enerji kaynaklarının ise ihtiyaca cevap verecek ölçekte yaygınlaşmaması

nedeniyle günümüzde kritik bir hale geldi. Bu nedenle, enerji güvenliğinin sağlanmasına yönelik geleneksel politikaların yanı sıra, enerji tüketim alışkanlıklarını değiştirmeye yönelik davranışsal politikalar da, hükümetlerin gündeminde önemli yer tutmaya başladı.

Davranışsal prensipler ile müdahalelerde bulunulabilecek diğer önemli bir alan da eğitim. Eğitim ile ilgili kararların, iyi düşünülmüş, akıllıca seçimler sonucunda alınmasının, gençlerin geleceği açısından ne kadar önemli olduğunu hepimiz kabul ediyoruz. Öte yandan, hayata dair pek çok alanda karar verirken çevremizden, duygularımızdan, ön yargılarımızdan etkileniyorsak, acaba eğitimle ilgili seçimlerimizde ne kadar akılcı davranıyoruz?

Mesela çoğunlukla önümüzde hazır bulunan seçeneklere (default options) yönelmek, değişiklik yapmaktan daha kolay gelir. Üniversite tercihi yaparken geçirdiğiniz karar aşamalarını gözünüzün önüne getirin. Bulduğunuz şehri değiştirmek korkutucu geldiği için yaşadığınız yerdeki üniversiteyi mi tercih ettiniz, yoksa ilerideki kariyeriniz için en çok fayda sağlayacağına inandığınız, ama ailenizden uzak olan üniversiteye mi gittiniz?

Diğer taraftan, akran baskısı, ait olma ihtiyacı ya da rezil olma korkusu da pek çok zaman tam anlamıyla rasyonel karar veremememize sebep olabilir. Üniversite seçerken, arkadaşlarınız ile bir arada kalmak için aslında ikinci ya da üçüncü tercihiniz olabilecek bir bölümü tercih etmiş olmanız gayet mümkün. Öte yandan pek çok genç, üniversitede bazı bölümlerin kadınlara ya da erkeklere daha uygun olduğuna ilişkin yaygın ön yargı nedeniyle istediği bölümü seçmeye çekinebiliyor. Örneğin İngiltere’de Yetişkin Bilgi ve Becerilerine İlişkin Davranışsal Araştırma Merkezi (ASK)<sup>2</sup> tarafından 2015 yılında yapılan bir araştırmada, öğrencilerin, sınıf arkadaşları ve öğretmenleri karşısında küçük düşme korkusu taşıdığı, bu durumun notlarını olumsuz etkilediği görüldü. Diğer taraftan pek çok gencin, ait olduğu sosyal/ ekonomik sınıf, ırk ya da cinsiyeti ile ilgili stereotipleri tasdik etme korkusu yaşadığı da anlaşıldı (stereotype threat). Bunun üzerine dönem boyunca, öğrencilerin kendi değer ve becerilerine odaklanmalarını sağlayan kendine güven egzersizleri gerçekleştirilmesi ile yıl sonu sınavlarda başarı oranı, %16,6’dan %20,9’a çıktı<sup>3</sup>. Öte yandan, aynı egzersizler, Afro-Amerikan öğrencilerde stereotip korkusunu azaltarak başarı oranını artırdı; mühendislik ve fizik okuyan kız öğrencilerin de başarı oranlarını yükseltti.<sup>4</sup>

Bu örneklerde olduğu gibi, her zaman rasyonel hareket ederek kendimiz için en çok faydayı sağlayacak seçimleri yapamayabiliriz. Kararlar genellikle, yukarıda bahsedildiği gibi, hazır bulunan seçeneklere yatkınlık, sosyal baskı, ön yargılar gibi pek çok farklı unsurdan etkilenerek verilir. Bu nedenle eğitim alanında öğrencilerin ve ebeveynlerin, bilginin doğru ya da daha öncekinden

farklı bir şekilde sunulması ile daha faydalı seçeneklere yönlendirilmesi mümkün olabilir.

Farklı ülkeler tarafından, sanayiden eğitime, finanstan sağlığa, çevreden istihdama varan geniş bir yelpazede yürütülen davranışsal politika uygulamalarına birlikte bakalım.

## 7.2.1. Eğitim Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

### “Yüksek Puanlı Üniversitelere Başvuruların Artırılması”

İngiltere’de Başbakanlık, Eğitim Bakanlığı ve Davranışsal İlgörü Takımı (Behavioral Insights Team – BIT) ortaklığında yapılan bir araştırmada<sup>5</sup>, lise bitirme sınavından (GCSE) yüksek puan alan pek çok öğrencinin, kendi puanından daha düşük puanlı öğrenci kabul eden yerel üniversitelere başvurmayı tercih ettiği görüldü. Bu durumun yoğun olarak gözlemlendiği okullarda okuyan toplam 11.104 öğrenciye yönelik bir müdahale geliştirildi; öğrenciler iki deney grubu, bir kontrol grubuna ayrıldı. Öğrencilere, kendileri ile benzer bir başarı geçmişine sahip, şu anda ülkenin en iyi üniversitelerinde okumakta olan başka öğrencilerden, seçtikleri okulun kendilerine ne kadar büyük katkı yaptığını anlatan mektuplar gönderildi. Mektuplar, birinci deney grubundaki öğrencilerin evlerine, ikinci deney grubundaki öğrencilerin okullarına, üçüncü deney grubundaki öğrencilerin ise hem evlerine hem okullarına postalandı. Kontrol grubuna ise mektup gönderilmedi. Deney sonucunda, hem evine, hem okuluna mektup gönderilen öğrencilerin en başarılı üniversitelere başvuru oranı, hiç mektup gönderilmeyen öğrencilere kıyasla %17 daha fazla oldu (bu öğrencilerin %23,2’si en başarılı üniversitelere başvuru yapmıştır). Ayrıca, iki mektup birden alan öğrencilerin söz konusu üniversitelere kabul edilme oranı, hiç mektup almayanlara kıyasla 2,9 yüzde puan daha fazla oldu.

### “Okul Sonrası Eğitim Merkezlerine Devamlılığın Artırılması”

2012-2015 yılları arasında Güney Afrika Cumhuriyeti’ne bağlı Batı Cape Hükümeti (Western Cape Government), Cape Town Üniversitesi ve ideas42<sup>6</sup> işbirliğinde okul sonrası eğitim merkezlerine katılımın artırılması hedefiyle gerçekleştirilen bir başka çalışma da, davranışsal dokunuşların politika uygulayıcıları ve bireyler üzerindeki etkilerini gösteriyor<sup>7</sup>. Batı Cape’te 2010 yılında hizmete açılan okul sonrası eğitim merkezleri, 181 merkezde 500 eğitim koçu ve 40.000’den fazla kayıtlı katılımcısı ile, bireylerin yalnızca akademik başarısının artırılmasını değil, sosyal becerilerinin geliştirilmesini, spor, sanat gibi aktivitelere katılımın artırılmasını amaçlıyor.

Okul sonrası eğitim merkezlerine devamlılığın artırılması amacıyla başlatılan çalışma kapsamında iki aşamalı bir müdahale tasarlandı. İlk olarak, okul sonrası eğitim merkezlerinin bireylerin algısında farklı ve daha cazip bir yer olarak konumlandırılması sağlandı; ikinci olarak ise ebeveynlere gönderilen mesajların öğrencilerin akademik ve sosyal başarısı üzerindeki etkileri incelendi. Bunun yanı sıra, söz konusu merkezlerde, akademik başarının yanı sıra sosyal ve duygusal gelişim de hedeflendiği için eğitim koçlarının tutumu ve öğrencilere yaklaşımının ne derece etkili olduğu araştırıldı.

Müdahalenin ilk aşamasında, okul sonrası eğitim merkezlerine ilişkin poster, afiş ve broşürler yenilendi; bunların, daha öncekinden farklı olarak davranışsal prensiplerle tasarlanarak dikkat çekici olması (saliency) sağlandı. Böylece eğitim merkezlerinin öğrenciler gözündeki algısının değiştirilmesi ve bu merkezlerin daha cazip yerler olarak görülmesi amaçlandı. Toplamda 90 okulun dahil edildiği rastgele kontrol deneyinde 45'er kişilik birer deney ve kontrol grubu oluşturularak okul sonrası eğitim merkezlerine düzenli olarak katılan genç sayısındaki değişim ölçüldü.

Müdahale sonucunda hem halihazırda eğitim merkezlerine katılanların günlük devamlılık oranının arttığı, hem de yeni katılımcı sayısının yükseldiği gözlemlendi. Müdahale sonrasında deney grubundaki okullara günlük ortalama 25,6 öğrenci daha katıldı. Bu, kontrol grubunda yer alan okullardaki devamlılık oranına kıyasla %39'luk bir artış demek oluyor. Yani, yalnızca farklı görsellerle daha dikkat çekici şekilde hazırlanarak sunulan poster ve ilanlarla, okul sonrası eğitim merkezleri, öğrenciler için daha cazip yerler haline getirilebildi. Üstelik 181 okul sonrası eğitim merkezinden toplam 9.800 öğrencinin, derslere devamlılığı ile akademik başarısı arasındaki ilişkiye de bakıldı; derslere devamlılığın matematik sınav sonuçlarında %2 ile 4 arasında daha yüksek başarı sağladığı görüldü. Ayrıca, düzenli devamlılığın (aylık derslerin en az %15'ine katılmak) daha yüksek başarı sağladığı anlaşıldı.

Müdahalenin ikinci aşamasında ise, öğrencilerin ebeveynlerine düzenli sms mesajları gönderilerek farklı içerikleri olan bu mesajların merkeze katılım ve akademik başarıya etkisi olup olmadığı ölçüldü. Bu çerçevede ebeveynlere ait doğrulanmış 1.107 telefon numarası iki deney ve bir kontrol grubu olarak üçe bölünerek, birinci deney grubuna öğrencinin bir önceki haftadaki derse katılım performansına ilişkin bilgi verildi. İkinci deney grubuna gönderilen mesajda da, aynı bilgi verildi, ancak eğitime katılmanın öğrencinin sosyal ve akademik başarısı üzerinde yaratacağı uzun dönemli olumlu etkilerine ilişkin kısa bir cümle daha eklendi. Batı Cape toplumunun gündelik dili kullanılarak ifade edilen mesajlarda çeşitli davranışsal öğeler kullanıldı:



- Ebeveynlere ilk isimleri ile hitap edilerek mesajlar kişiselleştirildi. Ayrıca kendileriyle ilgilenen gerçek bir insandan gönderilmiş gibi bir dil kullanılan mesajlar ile ebeveynler üzerinde bir beklenti olduğuna ilişkin sosyal baskı yaratılması amaçlandı (social norm).
- Öğrencilerin bir önceki haftadaki akademik başarısı açık bir şekilde sayısal ifadelerle mesajda yer aldı, böylece mesajın kolayca hatırlanabilir olması hedeflendi (salience).
- Bir önceki haftaki derslerden hiçbirine katılmamış öğrencilerin ebeveynlerine gönderilen mesajda, derse katılmanın faydaları yerine, katılmayarak kaybettikleri fırsatlara dikkat çekildi. Böylece, bireylerin kaybettikleri bir fırsata, aynı şeyi kazandıkları duruma göre daha fazla değer verdikleri içgörüsü kullanıldı (loss aversion).
- “Üç dersin her birine” ya da “Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günlerinin tamamına” katılmak ifadeleri kullanılarak, bireyler tarafından tüm seanslara katılmanın referans noktası olarak alınması amaçlandı (anchoring).
- Öğrencilerin derslere katılmasında ebeveynlerin rolü ifade edilerek, çocuklarını derslere katılmaları için teşvik etmelerinin performansları üzerinde yaratacağı olumlu etkiye dikkat çekildi (efficacy and channelling).
- Eğitimin, kısa dönemli maliyetleri, ancak uzun dönemli faydaları olan bir yatırım olduğu vurgulandı (time preferencing).

11 ay boyunca her hafta aynı saatte gönderilen mesajlar sonucunda, deney gruplarındaki öğrencilerin derslere devamlılığı, kontrol grubundaki öğrencilerden ortalama %6 daha fazla oldu. Öte yandan müdahalenin, merkeze son bir ayda hiç gelmemiş öğrenciler üzerinde, düzensiz devam eden öğrencilere kıyasla daha etkili olduğu ortaya çıktı. Kontrol grubundaki öğrencilerin derslere devamlılığı ile merkeze son bir ayda en az bir kez gelen öğrencilerin derslere devamlılığı arasında %3 fark ortaya çıkarken, kontrol grubundaki öğrencilerin derslere devamlılığı ile merkeze son bir ayda hiç gelmeyen öğrencilerin derslere devamlılığı arasında %7 fark ortaya çıktı.

Ebeveynlere sms mesajı göndermekten ibaret olan oldukça düşük maliyetli bu müdahale ile okul sonrası eğitim merkezlerine devamlılık ortalama 900 gün artırıldı. Düşük maliyetli olması ve büyük etki yaratması sebebiyle sms mesajların, davranışsal müdahalelerde en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz.

### “Yetişkin İngilizce ve Matematik Becerilerinin Artırılması”

2015 yılında İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışma kapsamında<sup>8</sup>, ileri eğitim okullarına katılan 19 yaş ve üstü yetişkinlerin İngilizce ve matematik kurslarındaki başarılarının artırılması amacıyla bir müdahale tasarlandı. Sınıf bazında rastgele bir şekilde kontrol ve deney grubuna ayrılan yetişkinlerden deney grubunda olanlara 10 hafta süresince davranışsal öğelerle tasarlanmış çeşitli sms mesajları gönderildi. Mesajlarda, derslerde öğrendikleri becerilerin onlara sağlayacağı faydalar ile ilgili bilgi verildi, motivasyon artırıcı ifadeler kullanıldı, dersler ve zaman yönetimi konusunda yönlendirme ve destek sağlandı.

Deney grubundaki yetişkinlerin derslere katılımı, kontrol grubundaki yetişkinlere kıyasla %7 daha fazla; deney grubundaki bireylerin kursu bırakma oranı ise kontrol grubundakilere kıyasla %36 daha az oldu. Sonuç olarak mesajlarda kullanılan olumlu geri bildirim, sosyal destek ve planlamaya ilişkin öğelerin, yetişkinlerin derslere devamlılığını ve becerilerini olumlu etkilediği anlaşıldı.

### “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Devamlılığının Artırılması”

Benzer bir müdahale, bu defa sms mesajı yerine e-posta yöntemiyle Peru’da BIT, Peru Eğitim Bakanlığı İnovasyon Laboratuvarı (MineduLAB) ve Dünya Bankası Akıl, Davranış ve Kalkınma Birimi (eMBeD) işbirliğinde gerçekleştirildi<sup>9</sup>. Peru’da ilköğretim öğretmen ve müdürlerinin performansı ile ilgili yapılan bir çalışmanın araştırma aşamasında, ortalama bir günde öğretmenlerin %7’sinin, müdürlerin de %9’unun devamlılık göstermediği tespit edildi. Bu çerçevede tasarlanan müdahalede öğretmen ve müdürler, ikişer deney grubu ve birer kontrol grubuna ayrılmış, deney gruplarına iki farklı e-posta iletildi. Birinci deney grubuna öğretmen/müdürün halihazırdaki devamlılık oranı (norm) ile ilgili bilgi verilirken, ikinci deney grubuna öğretmen/müdürün devamlılığının öğrencilerin performansı üzerindeki olumlu etkisi ile ilgili bilgi verildi. Sonuçta e-posta mesajı, müdürlerin işe gitme oranını 3,7 yüzde puan artırdı. Öte yandan ilginç bir şekilde mesajların, öğretmenlerin devamlılığı üzerinde belirgin bir etkiye bulunmadığı gözlemlendi.

Bu ufak dokunuşların kimin üzerinde nasıl etkiye bulunacağı; sınırının nerede çekileceği; öğrencilerin, öğretmenlerin ya da ebeveynlerin hangi aşamalarda ve hangi konularda yönlendirilmesinin faydalı olduğu; hangi alanlarda seçimin bireylere bırakılması gerektiği, hangi müdahalenin sürekli etki yaratacağı gibi konular, diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de mutlaka tartışılması gereken başlıklardan biri. Öğrencileri kayıt yaptırmaları, burs için zamanında başvurmaları ya da dönem boyunca yerine getirmeleri gereken sorumlulukları konusunda

dürtmek faydalı olabilir. Peki, ödevlerini her teslim etmeleri gerektiğinde ya da her sabah kalkıp okula gitmeleri için bireyleri dürtmek makul mü? İşte bu noktada yapılan müdahalenin bireyler üzerinde sürekli bir etki yaratıp yaratmadığı da önem kazanıyor.

### **“Sosyal Destek Ağları ile Bitirme Sınavlarındaki Başarı Oranının Yükseltilmesi”**

İngiltere’de BIT tarafından, Eğitim Bakanlığı ve Harvard Üniversitesi Profesörü Todd Rogers işbirliğinde, gençlerin üniversite eğitimi öncesi girdikleri bitirme sınavlarındaki (GCSE) başarı oranlarının artırılmasını hedefleyen bir deney gerçekleştirildi. Deneyin araştırma aşamasında, üniversiteye başlamadan önce söz konusu bitirme sınavlarında İngilizce ve matematikten geçer not alması gereken 16-19 yaş arası gençlerin başarılarını olumsuz etkileyen en önemli faktörün, akademik ve duygusal destek eksikliği olduğu anlaşıldı. Bunun üzerine öğrencilerden, iş, aile, arkadaş çevrelerinden iki “çalışma destekçisi” seçmeleri istendi. Seçilen destekçilere, öğrencinin sınav tarihleri gibi önemli olaylar, derslerde nelerin öğrenildiği gibi gelişmeler ve öğrenilenlerin nasıl pekiştirilebileceği ya da öğrencilerle en iyi nasıl iletişim kurulabileceği ile ilgili ipuçları mesaj olarak gönderildi. Öğrenci başına maliyeti 10 dolardan az olan mesajların, matematik ve İngilizce becerileri üzerinde oldukça yüksek etkisi olduğu görüldü. “Çalışma destekçisi” olan öğrencilerin başarı oranı, geçme oranı %22,2 olan kontrol grubundaki öğrencilere kıyasla 5,9 yüzde puan artarak %28,1 oldu. Ancak deney sonrası anketlerde fark edilen ve asıl çarpıcı olan sonuç, “çalışma destekçileri”nin uzun vadede olumlu dışsallık yaratması ve öğrencilerin bu kişilerle daha yakın ilişkiler kurarak uzun vadede daha fazla fayda sağlaması oldu. Yani eğitim alanında gerçekleştirilen ufak bir dokunuş, uzun vadede ilave fayda yaratarak önceden öngörülmeven olumlu sonuçlar doğurdu<sup>10</sup>.

### **“Yetişkin Kurslarındaki Motivasyonun Artırılması”**

Benzer şekilde BIT tarafından İngiltere’de gerçekleştirilen başka bir çalışmada, yetişkinlere haftalık olarak gönderilen motivasyon mesajlarının gittikleri kursa katılım oranlarını artırıp artırmayacağı ölçüldü. Yaklaşık 2.000 kişilik deney kapsamında 1.000 yetişkine, derslerde zorluk çekseler bile kursa devam etmeleri için motivasyon mesajları gönderildi bu şekilde okulları ile aralarında bir bağ olduğunu hissetmeleri amaçlandı. İlk üç haftanın sonunda, mesajları alan kişilerin kursa katılım oranı, almayan kontrol grubuna kıyasla daha yüksek oldu. Uzun dönemli bir inceleme yapıldığında ise mesajların etkisinin yıl boyu sürdüğü, haftalık olarak mesaj gönderilen yetişkinlerin kursa katılım oranınının 7,3 yüzde

puan artarak %34'ten %41'e çıktığı; daha da önemlisi mesaj gönderilenlerin tüm sınavları geçme oranının, mesaj gönderilmeyenlere kıyasla 7 yüzde puan artarak %57,4'ten %64,4'e yükseldiği görüldü<sup>11</sup>.

### “Üniversite Kayıtlarının Başarılı Bir Şekilde Tamamlanması”

Eğitimle ilgili kritik konularda karar alırken, ihmal ya da bilingsizliğin önüne geçilmesi amacıyla bir seferlik yapılan müdahaleler çok önemli sonuçlar ortaya çıkarabiliyor. 2015 yılı ABD “Nudge USA” Raporuna göre ABD’de üniversiteye

Hi, its USspire. Have u signed up for Umass-Boston orientation? Space is limited - get your spot. Registration info: [https://eee.umb.edu/life\\_on\\_campus/new\\_students](https://eee.umb.edu/life_on_campus/new_students). Text for help.

kabul edilen lise mezunlarının yıllık ortalama %20 -30’u kayıt öncesi işlemlerini zamanında tamamlayamadığı için “yaz erimesi”ne (summer melt) kurban gidiyor ve üniversiteye kayıt yaptıramıyor. Bunun önüne geçilebilmesi ve üniversiteye başarılı bir şekilde kayıt yaptıranların sayısının artırılması amacıyla ABD Sosyal ve Davranışsal Bilimler Takımı (Social and Behavioral Sciences Team - SBST) ve Federal Öğrenci Yardımı (Federal Student Aid – FSA) işbirliğinde bir müdahale başlatıldı. Müdahale kapsamında üniversiteye kabul edilen lise mezunları deney ve kontrol gruplarına ayrılarak; deney grubundaki mezunlara yaz aylarında gönderilen toplam 8

kişiselleştirilmiş sms mesajıyla, kayıt öncesi tamamlamaları gereken form doldurma, seviye belirleme sınavına katılma gibi işlemler hatırlatıldı.

Mesaj gönderilen bireylerin üniversiteye kayıt oranı ortalama 3,1 puan artış gösterdi (%64,9’dan %68,0’a çıktı). Bu artış, düşük gelirli öğrencilerde daha da belirleyici oldu ve bu öğrencilerin üniversiteye kayıt oranları 5,7 puan artış gösterdi (%66,4’ten %72,1’e çıktı)<sup>12</sup>.

Örneklerde gördüğümüz üzere, oldukça düşük maliyetli bu tür müdahaleler, öğrencileri ve ebeveynleri eğitim gibi kritik bir konuda bilinçli seçimler yapmaya yönelten son derece önemli dokunuşlar.

### “Öğrenci Kredisi Ödemelerine İlişkin Hatırlatma”

E-posta mesajları ile gerçekleştirilen müdahaleler, öğrenci kredileriyle ilgili hatırlatmalar ve ödeme planı düzenlemesiyle ilgili konularda da sıkça kullanılıyor. Örneğin ABD’de gerçekleştirilen bir müdahale kapsamında üniversitede devlet bursu alan ve ilk ödemesini gerçekleştirilmeyen 100 binden fazla öğrenciye hatırlatma e-postası gönderildi ve e-postanın gönderildiği ilk hafta ödeme

yapma oranı %29,6 arttı. Gönderilen e-postada, kişinin ilk ödemesini kaçırdığı açıkça belirtilerek dikkati çekildi, ödemeyi yapabileceği doğrudan link verilerek kolaylık sağlandı. Ayrıca, ödemeyi yapamayacak durumda olanlar için gelirle orantılı yeniden ödeme planının bulunduğu bilgisi verilerek, bu ödeme planına ilişkin doğrudan link mesaja eklendi<sup>13</sup>.

Söz konusu mesajın doğrudan kişinin ödeme sorununa odaklanarak kişiselleştirilmesi (ego), ilk ödemenin kaçırıldığı özelliğe belirtilmesi (salience) ve ödemeyi yapabilecekleri doğrudan link ile gelirle orantılı yeniden ödeme planının linkinin verilmesi (easy) gibi davranışsal kalıpların kullanılması sayesinde mesajın etkisi oldukça yüksek oldu. Üstelik öğretim kredisi olanlara gelirle orantılı ödeme planı opsiyonunun mesajla bildirilmesi sonucunda, tek bir mesaja 6.000 ek başvuru gerçekleşti.

2016 yılında yapılan benzer bir müdahalede<sup>14</sup> “Federal Öğrenci Yardımına Ücretsiz Başvuru” (Free Application to Federal Student Aid) sisteminden kredi başvurusu yapacak öğrencilerin kendileriyle ilgisi olmayan soruları atlamalarına olanak verilmesi ve vergi iadesi gibi farklı başvuru sistemlerinde kayıtlı olan bilgileri ile otomatik form doldurmalarının sağlanması (easy) ile başvuru oranları belirgin biçimde arttı.

### “Savaş Gazilerinin Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Artırılması”

Mesajların içeriği, nasıl sunulduğu, nelere vurgu yapılmasıyla etkin artırılabilirdi yukarıda bahsedilen örneklerin yanı sıra, ABD’de savaş gazilerine iletilen benzer e-postalarda da görülebilir<sup>15</sup>. Savaş gazilerinin topluma yeniden

Veterans Affairs Career	You've earned Veterans Affairs Career counseling
Dear (NAME), Good news! You are <b>eligible</b> for personalized career counseling from the Department of Veterans Affairs. This benefit will help you choose a career path that's right for you and take better advantage of your VA benefits and resources.	Dear (NAME), You have <b>earned</b> personalized career from the Department of Veterans Affairs. This benefit will help you choose a career path that's right for you and take better advantage of your VA benefits and resources you've earned.

entegre edilmesi amacı kapsamında ABD hükümeti tarafından savaş gazilerine çeşitli eğitim ve istihdam olanakları sağlanıyor ve bu olanakların bilinirliğinin artırılması için çalışılıyor. Bu çerçevede savaş gazilerine yönelik bir e-posta deneyi tasarlandı. Savaş gazileri iki deney grubu ve bir kontrol grubuna ayrıldı. Birinci deney grubuna gönderilen e-postada sunulan olanaklar standart

bir şekilde anlatıldı ve kendilerinin başvurmak için gerekli koşullara sahip oldukları belirtildi; ikinci deney grubuna iletilen e-postada ise bu olanaklar savaş gazilerinin kazandıkları fırsatlar olarak ifade edildi (framing). E-posta mesajları kişiselleştirildi ve mesajda kişilere doğrudan isimleri ile hitap edildi (ego).

Sonuçta ikinci deney grubuna iletilen ve sunulan imkanların savaş gazilerinin “kendi kazandıkları fırsatlar” olarak ifade edildiği e-postaya %9 daha fazla tıklama oldu.

### 7.2.2. Sağlık Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

#### “Organ Bağışının Artırılması”

BIT tarafından, İngiltere'nin sağlık otoritesi NHS (National Health Service) ve üç kamu kurumuyla işbirliği içerisinde İngiltere'deki en büyük RCT'lerden birisi gerçekleştirildi<sup>16</sup>. 2013 yılında yapılan deney, farklı mesajlar yardımıyla organ bağışçı sayısını artırmayı amaçlıyor. İngiltere'de yapılan anketler her 10 kişiden 9'unun organ bağışını desteklediğini, ancak yalnızca her 3 kişiden 1'nin bağışçı olmak için kayıt olduğunu gösteriyor. Yapılan deney ile insanların niyetleri ile davranışları arasındaki bu ciddi fark kapatılmaya çalışılıyor.

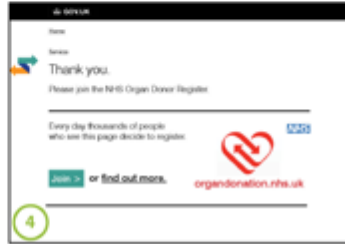
Deney kapsamında “Sürüş ve Araç Lisansı Ajansı (DVLA)”nın internet sitesine organ bağışını teşvik eden farklı mesajlar yerleştirildi. Ziyaretçiler sürücü ehliyeti kaydı yapma ya da araç vergisi ödeme gibi işlemlerini yaptıktan sonra yeni bir sayfaya yönlendirildi. Bu sayfada davranışsal prensipler ile oluşturulmuş 8 farklı mesaj ve görsel yer aldı. 5 hafta süren deneyde siteyi ziyaret eden 1 milyondan fazla kişi (her mesaj için ortalama 135 bin kişi) söz konusu mesajları gördü.

#### Mesajlar

- İlk mesaj, kontrol grubuna gönderildi ve sadece “NHS organ bağışçı listesine kayıt olun” denilerek, başka herhangi bir bilgi verilmedi. Herhangi bir davranışsal prensip içermeyen bu mesaj, diğer mesajların etkisini ölçmek için bir kıstas olarak kullanıldı.
- 2. mesajda listeye kayıt olan insanların sayısı verilerek, “Her gün bu mesajı gören binlerce kişi kayıt olmaya karar veriyor” cümlesi kullanıldı. Bu mesaj, insanların sosyal normlara uyma eğilimini kullanmayı amaçladı.
- 3. ve 4. mesajda 2. mesajdaki ile aynı cümleler kullanılırken, farklı görseller eklendi. 3. mesajda bir grup insan görseli yer alırken, 4. mesajda kurumun logosu kullanıldı. Bu mesajların temel amacı

görsellerin daha fazla dikkat çekerek (salience) mesajların okunma ve kayıt olma ihtimalini artırıp artırmadığını test etmekte.

- 5. mesajda insanların kayıplara karşı daha hassas olduğu (loss aversion) bilgisinden yola çıkılarak, olumsuz sonuçlar vurgulandı. Mesajda “Yeterli bağışçı olmadığı için her gün üç kişi ölmektedir” cümlesi yer aldı.
- 6. mesajda önceki mesajın tam tersi bir yol denenerek, pozitif bir mesajın etkisi ölçülmeye çalışıldı. Mesajda, “organ bağışçısı olarak dokuz kişiye kadar hayat verebilir ya da iyileştirebilirsiniz” denildi.
- 7. mesaj insanların hakkaniyet ve karşılıklık hislerine yönelik olarak oluşturuldu (reciprocity). Mesajda “bir organa ihtiyacınız olsaydı, bulabilecek miydiniz? Öyleyse diğerlerine yardım edin” cümlesi kullanılarak yardımlaşmanın karşılıklı olması gerektiği vurgulandı.
- 8. mesajda insanların niyetleri ile davranışlarının uyumlu olmasını vurgulamak için “Eğer organ bağışını destekliyorsanız, desteğinizi aksiyona dönüştürün” cümlesi kullanıldı.





Sosyal norm ile görsel kullanılan 3 numaralı mesaj haricindeki mesajlar, kontrol grubuna gönderilen basit metinden daha etkili oldu. Kontrol grubundaki insanların yaklaşık %2,3'ü organ bağışi listesine kayıt olurken, bu oran en başarılı olan hakkaniyet ve karşılıklılık mesajında (mesaj 7) %3'ün üzerine çıktı. Kayıplara odaklanan 5 numaralı mesaj da en etkili ikinci mesaj oldu. Diğer mesajların gittiği deney gruplarında ise kayıt oranı %2,5-3 bandında değişti. Dikkat çeken sonuçlardan birisi 2., 3., ve 4. mesajların metin kısımları aynı olduğu halde (sosyal norm), görsel kullanımı ile 3. numaralı mesajın etkisinin olumsuz olarak ayrışmasıydı.

Deneyin devam ettiği 5 haftada en başarılı olan 7 numaralı mesajı alan grupta kayıt yaptıranların sayısı kontrol grubuna göre 1.203 kişi daha fazlaydı. Bu, tüm yıl için bir çıkarım yapıldığında yaklaşık 96 bin daha fazla kayıt anlamına geliyor.

### **Peki Organ Bağışi Kararını Nasıl Alırız?**

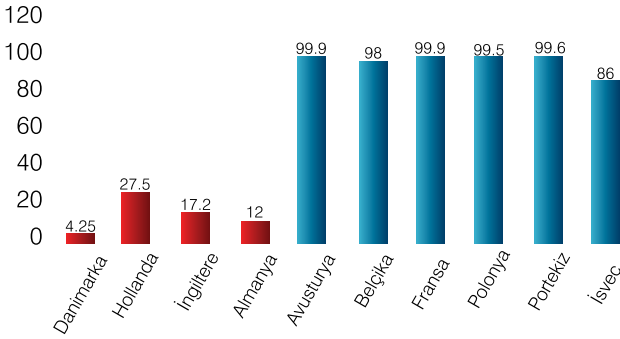
Klasik ekonomik görüşe göre insanların organ bağışi yapmamaları belirgin bir tercih göstermekte olup, insanlara hazır bulunan seçenekler (default options) sunmanın bir faydası olmaz; çünkü hazır bulunan seçenekler tercihleriyle uyuşmadığında kolayca başka bir tercihe yöneleceklerdir. Ancak davranışsal ekonomi, çeşitli argümanlar ve deney sonuçlarına dayanarak bunun aksini iddia ediyor. İlk olarak, insanlar hazır bulunan seçeneklerin, üzerine düşünülmüş ve tavsiye edilen seçenekler olduğunu düşünebilirler. İkinci olarak, karar vermek bir



bilişsel kaynak (cognitive resource) kullanmak demek ve bunun için bir efor ve zaman gerekir. Halbuki, hazır bulunan seçenekler hayatımızı oldukça kolaylaştırır. Organ bağıışı gibi ciddi bir konuda karar vermek, hoşumuza gitmeyen bir konuda kafa yormamızı gerektireceğinden, bu kararı erteleme eğiliminde olmamız kaçınılmaz.

Hazır bulunan seçeneklerin yapabileceği katkıları anlamak için organ bağıışını inceleyelim. Organ bağıışı ile ilgili ülkelerin birçok farklı uygulaması olmakla birlikte, temel uygulamaları onayla giriş (opt-in) ve onayla çıkış (opt-out) olarak ikiye ayırabiliriz. Yani bir insan, organ bağıışı için herhangi bir yolla açık bir şekilde izin verdiğini belirttiğinde bu onayla giriş yöntemi oluyor. Öte yandan tüm vatandaşlar otomatik olarak rıza vermiş olarak kabul edildiğinde ve organ bağıışçısı olmak istemeyenlerin herhangi bir yolla bu istediğini ileterek bağıışçı listesinden çıkması gerektiğinde bu yöntem, onayla çıkış olarak adlandırılıyor. Yukarıda belirttiğimiz gibi klasik ekonomik görüşe göre iki seçeneğin insanların organ bağıışçısı olma eğilimini değiştirmemesi gerekiyor. Ancak, ülke uygulamaları bunun aksini gösteriyor. Tablo X'de Avrupa'da onayla giriş ve onayla çıkış sistemine sahip bazı ülkelere organ bağıışı onay oranları yer alıyor. Onayla çıkış sistemine sahip ülkelere (mavi çubuklar) %86'nın üzerinde onay oranları dikkat çekiyor.

Şekil 3: Organ Bağıış Onay Oranları



Kaynak: Eric J. Jonhson ve Daniel Goldstein, "Do Defaults Save Lives?", *Science* 302, No. 5649 (Kasım 2003)

Tabii ki organ bağıışını etkileyen birçok unsur var. Kişinin onay vermesi/vermiş sayılması, tek başına pratikte yapılmış organ bağıışı sayısını belirlemiyor. Örneğin, onayla çıkış uygulamaları katı ve yumuşak olarak ikiye ayrılıyor ve yumuşak onayla çıkış'ta kişinin ailesinden bir kişinin daha onay vermesi şart<sup>17</sup>. Onayla çıkış sisteminin organ bağıışına etkisini inceleyen birçok çalışma farklı sonuçlar

veriyor. Örneğin, Fransa ve Brezilya'da onayla çıkış sistemine geçiş sonrasında organ bağışı sayısında düşüş görüldü. Bu konudaki başarı örneklerinden birisi olan İspanya'da ise onayla çıkış sistemi 1979 yılında yürürlüğe girdiği halde organ bağışı sayısı son 10 yılda daha iyi altyapı, sağlık çalışanlarının farkındalığının artması ve bağış üniteleri için daha fazla fon kullanımı ile artış gösterdi<sup>18</sup>. Yani, onay vermek tek başına yeterli değil ancak birçok akademik çalışma onay oranı ile gerçekleşen bağış arasında ciddi bir ilişki olduğunu gösteriyor. Jonhson ve Goldstein 2003 tarihli çalışmalarında<sup>19</sup> çalışmada 1991-2001 dönemi bağış oranları kullanılarak onayla giriş ve onayla çıkış seçeneklerinin organ bağışı üzerindeki etkisi araştırılmış. Nakil altyapısı, eğitim seviyesi, din gibi birçok etmenin dikkate alındığı çalışmada onayla çıkış sisteminin organ bağışını %16,3 artırdığı belirtiliyor. 2000-2010 döneminde AB ülkeleri verisi kullanılarak gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise onayla çıkış sisteminin organ nakli oranlarını 4 yüzde puan artırdığı gösteriliyor<sup>20</sup>.

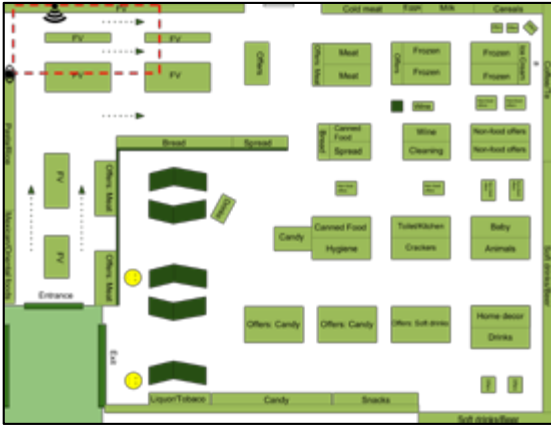
### “Sebze Satışlarının Artırılması”

İnsanların sağlıklı yemek tercihlerinde bulunmama sebeplerinden birinin, karar anında sağlıklı tercihlerin yeteri kadar dikkat çekici şekilde ortaya konulmaması olduğu varsayımı, bir deney ile test edildi. Deney, Danimarka Tarım ve Gıda Konseyi, “REMA 1000 Mağazalar Zinciri” ve “iNudgeyou” isimli sivil toplum kuruluşunun işbirliği ile gerçekleştirildi.

Deney kapsamında Danimarka'da 24 adet REMA 1000 mağazasının et reyonu yeniden düzenlendi. Rastgele 12 mağaza kontrol grubu, 12 mağaza ise deney grubu olarak seçildi. Kontrol grubundaki mağazalarda herhangi bir değişiklik yapılmazken, deney grubundaki mağazalarda, dondurulmuş et reyonunda kıymanın yanına önceden kesilmiş çeşitli sebzeler yerleştirildi. Böylece insanların yemek yaparken daha fazla sebze kullanmaları amaçlandı. Sebzelerin kesilmiş ve kullanılmaya hazır şekilde sunulması daha dikkat çekici bir şekilde reyonda yer almasının hem yemek tercihini çoktan yapmış kişilerin daha fazla sebze kullanmasına, hem de kararsız müşterilerin daha fazla sebze kullanmak için motive edilmesine yardımcı olacağı hipotezi test edildi<sup>21</sup>.

Sonuçta, deney grubundaki mağazalarda önceden kesilmiş sebze satışları kontrol grubuna göre %61,3 daha fazla gerçekleşti. Sadece sebzelerin sunumu ve reyonu değiştirilerek, satışların iki katına çıkması sağlandı. Ayrıca, kıyma satışlarının da %30 artması, müdahalenin yalnızca yemek tercihini çoktan yapmış kişiler üzerinde değil, aynı zamanda kararsız müşterilerin tercihlerinde de etkide bulunduğunu gösterdi.

## “Ses ile Çağrışım”



Danimarka’da REMA 1000 mağazalarında yapılan başka bir deneyde sebze satışlarını artırmak için çeşitli sesler kullanıldı<sup>22</sup>.

Deney öncesi müşterilere çeşitli anketler düzenlendi ve bu çerçevede deney kapsamında kullanılacak sese karar verildi. İlk ankette katılımcılardan, sağlıklı yaşam ve sağlıklı gıda kelimeleriyle çeşitli kelimeleri eşleştirmeleri istendi. Anket sonuçları,

katılımcıların çoğunun ktır sebzeler seçeneğini tercih ettiğini gösterdi. İkinci ve üçüncü ankette, katılımcıların sebzelerin ısırılma ve dilimlenme seslerini ayırt edemedikleri ve hangi sebze sesiyle sağlıklı gıda kelimesi arasında ilişki kurdukları incelendi. Anket sonuçlarına göre tasarlanan deneyde, meyve sebze reyonunun bulunduğu bölümde havuç ısırılma ve dilimlenme sesleri kullanılmasına karar verildi.

Deneyin etkisi, sebze satışları, termal kamera ve anketler yardımıyla ölçüldü. Toplam 2200’ün üzerinde müşteri davranışı incelendi. Video yardımıyla müşterilerin sebze bölümünden geçme, ürün arama, geri dönme ve ürünleri alma davranışlarındaki değişimler araştırıldı. Bunlar arasında araştırma davranışında %77’lik bir artış yaşanırken, diğer davranışlarda bir değişim gözlenmedi.

İkinci bir gösterge olarak 582 müşteri ile anket yapıldı. Müşterilere, ses kullanılan ve kullanılmayan durumlarda sebze almayı planlayıp planlamadıkları gibi sorular yöneltildi. Sebze almayı planlayan müşterilerin oranı ses yokken yaklaşık %55 iken, sesin kullanıldığı durumlarda %65’e kadar yükseldi.

Deneyin etkisini ölçmek için ana gösterge olarak kullanılan sebze satışları endeksinde, ses kullanılan dönemde, ses olmayan döneme göre %20’ye yakın artış görüldü.

### 7.2.3. Enerji Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

#### “Daha Verimli Enerji Kullanımı için Daha Fazla Tüketim Verisi”

2015 yılında İtalyan Elektrik, Gaz ve Su Düzenleme Kurumu'nun Salento Üniversitesi yardımıyla öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği bir deneyde katılımcılara enerji tüketimlerine ilişkin farklı şekilde veriler sunularak enerji verimliliğini artırma amacı güdüldü<sup>23</sup>. Deney kapsamında toplamda 300 öğrenci farklı gruplara ayrıldı ve onlardan birtakım görevleri yerine getirmeleri istendi. 3 aşamalı olarak gerçekleştirilen bu deneyde:

- Birinci aşama: Tüm katılımcılara birbiriyle aynı basit bir görev verilerek görev kapsamında olabildiğince çok puan toplamaları istendi. Görevin basit tutulması sayesinde katılımcıların kişisel yetenekleri doğrultusunda oluşabilecek farklılıklar ortadan kaldırıldı (Her katılımcının yaklaşık olarak eşit sayıda puan toplaması sağlandı).
- İkinci aşama: 5 farklı elektronik cihazın bulunduğu bir simülasyon ekranında katılımcılar, ilk aşamada topladıkları puanları her defasında farklı kombinasyonlar oluşturarak 5 cihaz arasında paylaştırdı. Her turun sonunda harcadıkları maliyet karşısında, cihazı kullanarak elde ettikleri fayda sanal para olarak ekranda listelendi. Bu aşama 21 kez tekrarlandı.
- Üçüncü aşama: İkinci aşamada gerçekleştirilen her bir turun sonunda katılımcılara sıklık (frequency), içerik (content) ve ifade ediş biçimi (framing)'nde değişikliğe gidilerek geri bildiriminde bulunuldu ve 7 farklı kombinasyonda katılımcılara sunulan bu davranışsal içgörülerin katılımcıların davranış biçimleri üzerindeki etkileri ölçüldü.

#### Deney sonucunda:

- Süreklilik taşıyan geri bildirim farkındalık yaratma noktasında oldukça yararlı olduğu görüldü. Her turun sonunda veya 3 turda bir verilen sürekli geri bildirimler oldukça yararlı oldu. Buna örnek olarak akıllı elektrik sayaçları veya aylık elektrik faturaları gösterilebilir.
- Geri bildirimler enerji tüketiminin enerji miktarından ziyade maliyetini vurgulamalıdır. Örneğin elektrik faturalarında tüketilen enerji miktarından ziyade maliyetinin yazması daha etkili olmaktadır.
- Enerji israfına ilişkin maliyetlerin öne çıkarılması daha faydalıdır. Örneğin önceki ayın elektrik faturasına kıyasla bu ay ne kadar daha fazla maliyete katlanıldığı vurgulanmalıdır.

- Kıyaslamanın kiminle ve neyle yapıldığı kritik bir öneme sahiptir. Örneğin elektrik faturasında komşusunun verimsiz elektrik tüketimine ilişkin verileri gören bir tüketici daha verimli bir şekilde elektrik tüketmek için çaba harcamamaktadır.

### “Elektrik sözleşmelerinde şeffaflık”

Hollanda'daki enerji piyasasını düzenlemekten sorumlu olan Hollanda Tüketici ve Piyasa Kurumu (The Netherlands Authority for Consumers and Markets / ACM)'nin gerçekleştirdiği bir analizde, enerji tedarikçilerinin tüketicilerle düzenledikleri sözleşmelerde gerekli detayda bilgiye yer vermedikleri görüldü<sup>24</sup>. ACM tarafından, tedarikçilerin alışma periyodundan sonra tüketicilerin ödemeleri gereken aylık ücreti doğru hesaplamadıkları, ayrıca tüketicilere duyurmadıkları; alışma periyodu bittikten sonra ödenmesi gereken aylık ücreti alışma periyodu içerisindeyken yaklaşık olarak hesaplayabilecek olmalarına rağmen bunu yapmadıkları ve düzenledikleri sözleşmelerde yıllık sabit fiyat uygulayacaklarını belirtmelerine rağmen aslında bu fiyatı yalnızca 10. ve 12. ay arasında uyguladıkları tespit edildi.

Enerji tedarikçilerinin yasal mevzuata da aykırı olan bu uygulamalarına bir son vermek adına bünyesinde 10 kişilik bir davranışsal içgörü kadrosu da bulunduran ACM, birtakım önlemler almaya karar verdi. ACM ilk olarak gerek yasal mevzuata uyan, gerekse uymayan tedarikçiler üzerinde, tedarikçilerle sıkı ilişkiler içerisinde olan çalışanlarının deneyimlerine dayanarak davranışsal bir analiz gerçekleştirdi. Daha sonra ise bazı davranış bilimleri yöntemlerini kullanarak mevzuata aykırı davranan tedarikçiler üzerinde çalışmalar başlattı.

Çalışma kapsamında ACM, Hollanda'nın en büyük 3 enerji tedarikçisi ile ayrı ayrı toplantılar gerçekleştirdi. Yalnızca bu görüşmelerin gerçekleştirilmesi, mevzuata aykırı davrandığı tespit edilen tedarikçilerde istenen davranışları göstermeleri için yeterli oldu (social influence).

Bir sonraki aşamada ise yalnızca en büyük 3 enerji tedarikçisi ile değil, tüm enerji tedarikçileri ile toplantılar gerçekleştirildi, kendilerine e-posta yoluyla ulaşıldı ve mevzuatın zorunlu kıldığı şartlar hakkında şirketler bilgilendirildi. ACM, şirketlere yasal mevzuata uyum sağlamaları için belli bir süre tanıyarak, belirtilen süreye kadar gerekli düzenlemeleri yapmamaları halinde cezai işlem uygulanacağını ifade etti. Çalışmanın sonucunda 50 tedarikçinin tamamında istenen davranış biçimi çok az sayıda cezai işlem uygulanmak suretiyle ve sadece birkaç ay içerisinde gözlemlendi.

Deneyi davranış bilimleri açısından irdelediğimizde aslında sadece aşağıdaki 3 basit ve düşük maliyetli yöntemle istenen sonuca çok kolay bir

şekilde ulaşıldığını görüyoruz:

- Daha önce mevzuata aykırı davranan şirketlere uygulanan cezai yaptırımlardan bahsedilerek cezai yaptırıma maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğu algısı yaratma,
- Şirketleri toplantı, e-posta ve ticari şirketleri vasıtasıyla doğrudan bilgilendirme,
- İlk olarak en büyük 3 tedarikçiyle iletişime geçmek suretiyle büyük tedarikçilerin davranışlarını kopyalamaya meyilli diğer şirketleri sosyal etki unsuruyla etkilemek.

### “Enerji Verimliliği Projesi”

Güney Afrika Cumhuriyetine bağlı Batı Cape Hükümeti (WCG), Cape Town Üniversitesi (University of Cape Town / UCT) ve ideas42 yardımıyla devlet binalarında enerji tüketiminin azaltılması amacıyla bir çalışma gerçekleştirdi<sup>25</sup>. Yapılan analizlerde WCG'ye ait devlet binalarında ortalama enerji tüketiminin sanayi standardının 1,5 katı olduğu görüldü ve sürekli yükselen enerji fiyatları nedeniyle WCG için uygun maliyetli ve sürdürülebilir bir çözümün kaçınılmaz olduğu anlaşıldı. UCT ve ideas42 tarafından sorununun nedenlerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen saha çalışmaları sonucunda soruna esas teşkil eden 6 davranış kalıbı tespit edildi:

- Sorumluluk Karmaşası: Çalışanlar çoğu zaman günün sonunda elektrikli cihazları ve ışıkları kapatmanın kimin sorumluluğunda olduğundan emin olamıyorlar.
- Ahlaki Gerekeç: Çalışanlar, çevreye olan temel sorumluluklarının kişisel tüketimlerini azaltmaktan ziyade kamu hizmeti olduğuna inanıyorlar.
- Birim Karmaşası: Küçük bireysel davranışların enerji verimliliğine nasıl katkı sağlayacağı veya verimliliği nasıl etkileyeceği hususu çalışanlar açısından net değil.
- Sınırlı Şekilde Dikkatini Verme: Çalışanlar bazen kasit olmaksızın cihazları kapatmayı unutabiliyor.
- Kimlik: Çalışanların evde uyguladıkları enerji verimliliği artırıcı alışkanlıklarını iş yerinde de uygulama gibi bir düşünceleri olmuyor.
- Sosyal Normlar: Çalışanlar meslektaşlarının ne kadar enerji sarf ettiklerini bilmiyorlar ve bu nedenle enerji tüketiminde ne kadar verimli oldukları konusunda bir kıyaslama yapamıyorlar.

UCT ve ideas42, daha verimli enerji kullanımının sağlanması amacıyla yukarıda belirtilen davranış kalıplarını da dikkate alarak ortaklaşa bir deney

tasarladı. Deney kapsamında Batı Cape hükümetine ait 24 katlı bir binanın her katına enerji tüketimini ölçmeye yarayan cihazlar yerleştirildi. Metot olarak ise rastgele kontrol deneyi (Randomised Control Trial / RCT) yöntemi seçildi. İlk 4 ay boyunca her katın kişi başı ortalama enerji tüketimini ölçmek amacıyla veri toplandı ve bu veri doğrultusunda katlar, biri kontrol grubu diğer ikisi ise deney grubu olacak şekilde rastgele 3 gruba ayrıldı. İki aşamalı olarak gerçekleştirilen deneyin ilk aşamasında 3 ay boyunca deney gruplarına aynı e-postalar atıldı, kontrol grubuna ise herhangi bir e-posta atılmadı. 3 ay boyunca atılan e-postalar:

- Enerji tüketimine ilişkin genel ipuçları: Her ayın ilk Pazartesi günü (ayda 1 kez)
- Işığı kapatmayı hatırlatıcılar: Her Cuma (ayda 4 kez)
- Mutfaktaki cihazlara ilişkin ipuçları: Her ayın üçüncü Perşembesi (ayda 1 kez)

6 ay süren deneyin ikinci aşamasında ise ilk deney grubuna katlar arası enerji tüketim farklılıklarını gösteren bir e-posta atılırken, ikinci deney grubuna hem ilk deney grubuna atılan e-posta hem de o katın “enerji tasarrufu yapan avukatı” ilan edilen kişinin belirtildiği ikinci bir e-posta daha atıldı (*Enerji Tasarrufu Yapan Avukat: İlgili katta belli bir süre boyunca akşamları katın ışıklarını kontrol etmek, mutfaktaki elektrikten sorumlu olmak gibi konularda görevlendirilen çalışan*).

Deney neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edildi:

- Bilgilendirme ve ipuçları % 2’lik
- Katlar arası rekabet % 7’lik
- Katlar arası rekabet + avukatlar ise % 14’lük bir enerji tasarrufu sağladı.

Burada karşımıza çıkan önemli bir bulgu, aynı enerji tasarrufunu başka devlet binalarında da elde etmek istediğimizde, ilgili binanın her katına enerji tüketimini ölçen cihazlar yerleştirmemiz gerekeceğidir. Yapılan analizlere göre ise katlar arası rekabet ve enerji tasarrufu avukatlarıyla birlikte sağlanan % 14’lük enerji tasarrufu, katlanılacak proje maliyetlerini 5 yıl içerisinde çıkaracaktır.

### “Dönüşüm Halindeki bir Enerji Piyasası”

Elektrik, doğal gaz ve merkezi ısıtma piyasalarının düzenlenmesi ve denetiminden sorumlu olan İsveç Enerji Piyasaları Düzenleme Kurumu (The Swedish Energy Markets Inspectorate - EMI) tarafından, Umea Üniversitesi ile birlikte İsveç toplumunun enerji tüketim kalıplarının analizi üzerine bir çalışma gerçekleştirildi<sup>26</sup>. EMI’nin bu çalışma kapsamında üzerinde durduğu başlıca soru şuydu: Bireysel tüketicilerinin enerji tüketim kalıpları, enerji piyasasındaki fiyatlar ve enerjiye ulaşılabilirlik göz önünde bulundurularak sistematik bir

şekilde nasıl değiştirilebilir? Bu sorunun cevabını aramak üzere EMI tüketicilerin, parasal karşılığını almaları durumunda tüketim kalıplarında değişiklik yapip yapmayacaklarını test etmek üzere bir deney tasarladı.

Tasarlanan deney kapsamında İsveç toplumunu temsil edecek şekilde yaş, cinsiyet ve yaşadığı bölge baz alınarak seçilen 900 kişi ile bir anket yapıldı. Ankette yer alan sorular ve cevap seçenekleri, tüketici davranışları ve ne kadarlık bir parasal karşılık karşısında elektrik tüketimlerini değiştireceklerini hakkında bilgi vermek üzere tasarlandı ve rastgele olacak şekilde ankete katılanlara dağıtıldı.

Gerçekleştirilen anket sonucunda 3 temel bulgu elde edildi:

- Hanehalkının günlük ortalama elektrik tüketiminde bir değişik yapması için tasarlanan ekonomik teşviklerin etkisi düşük.
- Ortalama bir ailenin elektrik tüketimini sistematik bir şekilde yeniden planlaması için talep edeceği karşılık, bugün verilen parasal teşviktен çok daha yüksek bir seviyede.
- Elektrik tüketimini değiştirmek için hanehalkının talep edeceği ekonomik teşvik miktarı, zamana ve hangi ev halkından bahsettiğimize göre değişiyor.

Sonuç olarak, parasal teşvik karşılığında elektrik tüketim alışkanlıklarında gözlenen değişim, İsveç toplumunda kişiler arası farklılık gösteriyor.

### 7.2.4. Ekonomi Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

#### “Tarım Sektöründe Verilen Mikro Kredilerin Bilinirliğinin Artırılması”

Tarım sektöründe verilen küçük ölçekli krediler, ekonomi alanında gerçekleştirilen davranışsal dokunuşlara ilişkin güzel bir örnek olabilir. Tarım sektöründe faaliyet gösterenler, yani çiftçiler, ya da köylüler, çoğu zaman





düzensiz bir gelir düzeyine sahip olmakla beraber, büyük ölçekli sermaye yatırımları yapamazlar, bunun için krediye ihtiyaç duyarlar. İşte bu sebepten yola çıkarak, ABD Tarım Bakanlığı ihtiyaç halindeki çiftçilere çeşitli krediler sunuyor. Bu krediler, kredi alamayan ve işletmeleri sermayeye ihtiyaç duyan, küçük boyutlu çiftçileri hedefler. İşte bu küçük, başlangıç aşamasındaki, henüz gelenekselleşmiş veyahut sektördeki yerini sağlamlaştıramamış çiftçileri desteklemek için, Tarım Bakanlığı diğer bazı kuruluşlarla beraber “mikro kredi” olarak adlandırılan kredilerin bilinirliğinin artırılmasına yönelik bir kampanya başlattı. Çiftçilere bu mikro kredilerle ilgili anlaşılabilir özet bilgilerin yer aldığı, başvuru için gerekli tüm adımların açıklandığı ve çiftçiye özel spesifik irtibat bürolarının ve kişilerinin belirtildiği kişiselleştirilmiş mektuplar gönderildi. Yapılan bu bilgilendirici müdahale, kredi programına katılımı ciddi derecede artırdı ve daha çok çiftçinin bu mikro kredilerden yararlanması sağlandı. Öyle ki, bu kredilerden faydalanan çiftçi oranı %22 oranında arttı<sup>27</sup>.

### “Çift Taraflı Çıktı Almanın Teşvik Edilmesi”

Yine ABD’de bir diğer örneğe baktığımızda, kamuda kullanılan kağıt miktar ve maliyetini azaltmak için yazıcıya çıktı gönderen kişiler için bir pop-up mesajı dizayn edilerek, çıktı yollandığı anda tek taraflı yerine çift taraflı yazdırmayı özendiren bir mesaj almalarının sağlandığını görüyoruz. Çok da önemli bir konu gibi görünmese de, 2009 yılında yapılan bir araştırmaya göre ortalama bir devlet çalışanınin günde 30 sayfa çıktı aldığını düşünürsek, 2,6 milyon çalışan ve 240 çalışma gününü hesaba katınca ortaya çıkan rakam oldukça korkutucu: yılda tam 18 milyar sayfa. ABD Tarım Bakanlığı bünyesindeki Ekonomik Araştırmalar Merkezi ile Sosyal ve Davranış Bilimleri Takımı’nın (Social and Behavioral Science Team) ortak çalışması olan bu davranışsal deney de başarı sağlamış, küçücük bir mesajla çalışanların davranışları değiştirilmiş, ekonomiye ve belki daha da önemlisi çevreye umulandan çok fayda sağlanmıştır.<sup>28</sup>

### “HelloWallet ile Yeni Birikim Hedefleri”

Daha ilginç bir örnek, HelloWallet örneğidir. ABD’nin ödüllü kişisel finansal yönetim software şirketi HelloWallet kişiselleştirilmiş finansal yönetim ve danışmanlık hizmeti verme hedefiyle 2009 yılında kuruldu. HelloWallet, çalışanlarının paralarını daha iyi bir şekilde yönetebilmelerini isteyen şirketlerle çalıştı ve öyle bir online platform oluşturdu ki kullanıcılar bu platform üzerinden cari hesaplarını, kredi kartı hesaplarını, borçlarını, yatırımlarını ve sağlık sigortalarını tek bir yerde görme imkanı buldu.



2011 yılına geldiğimizde, bu platformu kullanan milyonlarca kullanıcı vardı. Hatta öyle ki, Fortune sıralamasında ilk 500'e giren firmaların çok sayıda çalışanına da ulaşmayı başarmışlardı. Hellowallet platformu, davranış bilimlerinin bize sunmuş olduğu içgörülerini müşterilerin orta ve uzun vadeli finansal istikrarını

geliştirme hedefiyle birleştirmesi açısından çok önemli bir örnek. Kişilerin kendi harcama davranışlarına sistem üzerinden bir geri bildirim bırakmasına müsaade eden bu platformda, kullanıcılar kişisel harcamalarını kategorize ederek, "keşke bu parayı hiç harcamasaydım" ya da "iyi ki harcamışım" gibi yorumlar yapma imkanına sahip oluyor. Bu durum, kullanıcıların hangi harcamalarının daha gereksiz hangilerininse görece mantıklı harcamalar olduğunu değerlendirmesini kolaylaştırmıştı. Bu olanak, kişilerin harcama alışkanlıklarını tekrar gözden geçirerek, bu alışkanlıklarını değiştirmesine yardımcı oluyordu. Kişiler, çok daha kolay birikim hedefleri belirleyebiliyor, bu hedeflere giden yolda çok daha hızlı gelişme kaydedebiliyorlardı.

Sistemin, kredi kartı harcamalarına, yatırım oranına ve harcamalara bakarak kullanıcılara sunduğu finansal sağlık skoru ise diğer bir imkândı. Bu skor sayesinde kullanıcılar kendi finansal durumları içerisindeki sorunlu alanları ve diğer kullanıcılara göre durumlarını mukayeseli olarak takip edebiliyorlardı. Hellowallet uygulamalarına yönelik olarak yapılan rastgele kontrol deneyinin sonuçlarına göre, karşılaştırmalı olarak kendilerinin akranlarından daha az puan aldığını gören kullanıcıların, akranlarını yakalamak amacıyla ortalama 600 dolar daha fazla biriktirdikleri gözlenmiştir. Sosyal baskı, kişilerin daha fazla birikim yapmasına yardımcı olmuştur. <sup>29</sup>

Ekonomiyi bütünüyle değerlendirdiğimizde küçük müdahalelerle fark yaratabilecek çok fazla konu olduğunu görüyoruz. BIT'nin son dönemde yaptığı bir çalışmaya göre, verimliliği arttırmak amacıyla yapılan küçük bir müdahale ile bireylerin yanı sıra firmaların da davranışlarının değiştiği tespit edilmiştir. Sanayi stratejilerinin belirlenmesi aşamasındaki ilk ve öncelikli hedef ülkelerin ekonomik olarak büyümesi ve verimlilik artışı olur. Bu amaçla özellikle ekonomik büyüme önündeki engelleri çalışmak üzere BIT bünyesinde bir takım oluşturuldu. Firmaların desteklenmesi sürecinde devlet tarafından kullanılan politikaların



etkisini artırmak için çalışmakta olan bu takım, iyi uygulama örneklerinin firmalarla paylaşılmasının özel sektör verimliliğini arttırdığını da gözlemlemiştir.

Görüldüğü gibi aslında ülke için çok önemli bir konu olsa dahi, ekonomiye, özellikle de ticarete ilişkin politikalarda davranışsal yöntemler kullanılması eğitim, sağlık gibi birçok alandan daha sonra gerçekleşiyor. Ülke sanayi stratejisinin ve İngiltere'nin gelecekteki büyümesine katkıda bulunacak politikaların oluşturulması aşamasında BIT'nin sürece dahil olması oldukça umut verici. BIT, bu konulardaki dahlini yıllar içinde daha da artıracığını raporlarında da ifade etmiştir. Güven duygusunun ekonomideki aktörlerin karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğundan yola çıkarak, firma desteklerinin etkinliğinin; yatırımların ve İngiltere'nin ihracatının artırılması konularında uzun dönemde çalışacaklarını dile getirmişlerdir.<sup>30</sup>

## 7.2.5. Çevre Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

### “Su Kullanımının Azaltılması”

Küresel ısınma, şehirleşmenin hızlanması ve dünya nüfusunun artması gibi faktörler nedeniyle su kullanımı son yıllarda hızla artıyor. Bu nedenle, politika yapımcıların karşı karşıya olduğu en büyük sorunlardan birisi de temiz su kaynaklarının korunmasıdır. Su kaynaklarının büyük bir bölümü bireyler tarafından tüketildiği için politika yapımcılar, ilk etapta bireysel düzeyde su kullanımının azaltılmasına yönelik müdahaleleri tercih ediyorlar. Yıllar içerisinde, suyun tüketim bedelinin artırılması veya vergilendirme gibi parasal müdahalelerin tercih edildiğini biliyoruz. Bununla birlikte, son yapılan çalışmalarda parasal olmayan davranışsal müdahalelerin de başarılı sonuçlar verdiği görüldü.

Örneğin Global Practice Group, Central America Countries Unit ve ideas42 tarafından Kosta Rika'da yürütülen bir çalışmada, su kullanımının azaltılması amacıyla 3 farklı davranışsal müdahale gerçekleştirildi.<sup>31</sup> Çalışmada, üç davranışsal müdahale yöntemi kullanıldı. İlk deney grubunda, kişilerin tüketim miktarı, emsallerinin tüketim miktarı ile karşılaştırıldı. İkinci deney grubunda, kişilerin tüketim miktarı yaşadıkları şehirdeki ortalama tüketim miktarı ile karşılaştırıldı. Üçüncü deney grubunda ise kişilere tüketim hedefleri koyma (goal-setting) yolu ile tüketimlerini azaltmaya yönelik müdahale yapıldı.

İlk deney grubundaki hanehalkından, komşularının ortalamasının üstünde tüketim yapanların su faturalarına kızgın surat çıkartması ve komşularının su tüketiminin üzerinde tüketim yaptıkları uyarısını içeren bir mesaj iletildi. Yaşadıkları çevrenin ortalamasının altında tüketim yapanlara ise su faturaları ile birlikte gülen surat çıkartması ve tebrik notu iletildi (feedback).

İkinci deney grubundaki hanehalkına ilk gruptaki uygulamanın aynısı yapılırken bu sefer yaşadıkları şehir olan Belén'in ortalama tüketim miktarı esas alındı. (benchmark)

Üçüncü deney grubunda ise tüketicilere, Temmuz ayı faturalarının yanında bir kart iletildi. Tüketicilerden, kartın üzerine kendi tüketimleri (salient) ve yaşadıkları şehirdeki ortalama bir hanehalkının tüketimini (benchmark) not etmeleri ve kendilerine su tüketimlerini azaltmaya yönelik bir hedef koymaları istendi (goal-setting). Ayrıca, kartın üzerinde yazılı olan ve su tasarrufu yapmalarını sağlayacak, bahçe sularken kullanılan su miktarını kısıtlama, dış fırçalarken suyu kapalı tutma gibi yöntemlerden kendilerine uygun 2 tanesini işaretlemeleri istendi.

Belén şehrinde aktif su tüketimi yapan ve ticari olmayan 5.629 hanenin dahil edildiği çalışmada, kontrol grubunu oluşturan 1.429 haneye faturaları ile birlikte hiçbir gönderi yapılmazken, 1.399 hanelik deney grupları yukarıda detayları anlatıldığı şekilde dürtüldü.

Çalışmanın sonucunda, müdahale yapılmayan kontrol grubu haricindeki tüm gruplarda su tüketiminde azalma görüldü. En belirgin fark ise komşuların tüketimi ile yapılan karşılaştırmayı içeren müdahale ve hedef koymayı içeren müdahalede görüldü. Komşularının tüketimi ile karşılaştırma yapan hanehalkının tüketimi kontrol grubuna göre %3,5 ve %5,5 arasında daha düşük gerçekleşirken, yaşadıkları şehrin ortalama tüketimi ile mukayese edilen hanehalklarının tüketiminde kayda değer bir düşüş gözlenmedi. Hedef koyma ve plan yapma uygulaması yapılan grubun tüketiminin ise kontrol grubuna kıyasla %3,4 ve %5,5 arasında daha düşük olduğu gözlemlendi. Ayrıca, hedef koyma ve plan yapma uygulamasının düşük gelir grubundaki hanehalklarında daha iyi sonuç verdiği ve komşular ile kıyaslama uygulamasının yüksek gelir grubundaki hanehalklarında daha iyi sonuç verdiği görüldü.

Uygulama neticesinde elde edilen aylık ortalama %4 ila %5 tasarruf parasal olarak 2.600 ila 4.500 ABD Dolarına karşılık geliyor. Uygulamanın maliyetinin 400 ABD Doları olduğu göz önünde bulundurulursa müdahalenin fayda/maliyet oranı 6,5 ila 13'tür.

### **“Cep Telefonlarının Kullanım Sürelerinin Uzatılması”**

Diğer bir örnekte, elektronik cihaz tüketiminin azaltılması yoluyla elektronik cihaz atıklarının azaltılmasına yönelik bir çalışma görüyoruz. Elektronik cihazların tüketiminin artması aynı şekilde bu cihazlardan oluşan atıkların da artmasına sebep oluyor. Bu atıkların işlenmesi ve geri dönüşüme sokulması sorumluluğu

genellikle üreticilere verildiğinden atık toplama ve atıkları geri dönüşüme sokma maliyetine katlanmak istemeyen üreticiler geri dönüşüme sokulacak atık miktarını mümkün olduğu kadar azaltarak bu maliyete katlanmaktan kaçınmayı tercih edecektir. Bununla birlikte, elektronik ürün satışları ve satışlar neticesinde elde edilen kâr sadece üretici firmayı değil, sistemdeki tüm aktörleri etkilediği için üretici üzerindeki bu sorumluluğun uzun ömürlü ürün üretimini ve elektronik cihaz atığı miktarının azaltılmasını yeterince teşvik etmeyeceği düşünülüyor.

Buradan yola çıkılarak, Nordic Co-operation tarafından İskandinav ülkelerindeki 19- 28 yaş grubu tüketicilerin cep telefonu satın alma/ kullanma alışkanlıklarının öğrenilmesine yönelik bir çalışma yürütüldü ve çalışma sonucunda cep telefonu ve buna benzer cihazların sürdürülebilir tüketiminin sağlanıp sağlanamayacağına tespit edilmesi amaçlandı.<sup>32</sup>

İki aşamadan oluşan çalışmanın ilk aşamasında, bir grup genç tüketicinin sürdürülebilir tüketimi engelleyen alışkanlıkları tespit edilmeye çalışıldı. İkinci aşamada ise tüketicilere iki seçenek arasından seçim yaptırılması yoluyla farklı davranışsal prensiplerin cep telefonu tüketimini nasıl etkilediği ölçüldü.

İlk fazda bir grup tüketiciden, telefonları bozulduğunda, onu tamir ettirmek ve yeni bir telefon almak arasında seçim yapmaları istenirken, diğer bir gruptan ise telefonları bozulduğunda ikinci el bir telefon satın almakla yeni bir telefon almak arasında seçim yapmaları istendi. Burada amaç, tüketicilerin telefonları bozulduğunda kendilerine seçim hakkı sunulursa yeni bir telefon almak yerine onu tamir ettirmeyi veya ikinci el bir telefon almayı tercih edip etmeyeceklerini görmektir.

İkinci aşamada, tüketicilerin cep telefonunu satın almak yerine kiralamalarını sağlayabilecek bir uygulamanın tespit edilmesine yönelik bir çalışma yürütüldü. Çalışmada öğrenilmek istenen, tüketicilerin tuzak olarak kullanılacak bir seçenek ile tercih edilmesi istenen seçeneğe yönlendirilmesinin mümkün olup olmadığıdır. (decoy effect) Değerlendirmeye esas olanın “yeşil telefon” olarak tanımlanan ve sürdürülebilirlik ilkesi göz önünde bulundurularak üretilen telefon olduğu da açık bir şekilde belirtilmiştir. Yemleme etkisi kullanılmak suretiyle, arasında seçim yapılması gereken iki seçenekten hiçbirini bariz bir şekilde daha iyi değilken üçüncü bir seçenek olarak tuzak seçenek eklenerek iki seçenekten birinin seçilmesi sağlanır. Eklenen bu üçüncü seçenek, ilk iki seçenekten birinden bariz bir şekilde daha kötü bir seçenek olduğu için karar vericinin ilk seçeneğe yönelmesi beklenir.

Her iki aşamada yapılan çalışmalar da genç tüketicilerin sürdürülebilir tüketim konusunda duyarlı olduğunu gösterdi. İlk fazda yapılan çalışma sonucunda,

telefonu bozulan tüketicilerin %87'si telefonlarının tamir edilmesi seçeneği, telefonu satın aldıkları mağaza tarafından sunulduğu takdirde tamir ettirmeyi tercih edeceklerini belirtti. Bu rakam, tamir ettirme seçeneğinin sunulmamasını esas alan referans senaryosunda 20 puan daha düşük olarak tespit edilmişti. Telefonu bozulan ve ikinci el telefon almak ile yeni bir telefon almak arasında tercih yapması istenen tüketicilerin %28,9'u ikinci el telefon almayı tercih etmiştir ki, bu oran referans senaryodakinin 7 katı kadardır.

İkinci aşamada yapılan çalışmalar sonucunda ise tüketicilerin %62'sinin telefonlarını kiralamayı tercih ettikleri görüldü. Bu rakam, referans senaryoda yalnızca %38 idi. Sonuçlar, tüketicilerin aslında cep telefonlarını daha uzun süre kullanmak ve bu sayede çevreye daha az zarar vermek konusunda istekli olduklarını; ancak yeni telefon satın almanın alternatifleri kendilerine sunulmadığı için yeni telefon satın almayı tercih ettiklerini gösteriyor. Zira üreticiler ve elektronik marketler daha fazla telefon satılmasını tercih ettiklerinden, tamir etme/ kiralama gibi seçenekler tüketicilere sunulmuyor.

### 7.2.6. Sanayi Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

Nobelli ekonomist Richard Thaler'ın, Cass Sunstein ile birlikte yazdığı "Dürtme" kitabını imzalarken, her defasında "nudge for good" diyerek imzaladığını biliyoruz.<sup>33</sup> Evet, muhakkak ki dünyanın her yerinde yapılan "dürtme"ler iyi ve daha doğru sonuçları hedefliyor, ancak bu dürtmelerin bazen de hedeflenenin aksine olumsuz sonuçlar doğurduğu da bir gerçek. İyi tarafından bakarsak, bu dürtmeler bazen de neyi nasıl yapmamamız gerektiğini, dolayısıyla aslında nasıl yapacağımızı öğretiyor.

Gerek uluslararası örgütlerin, gerekse ülke raporlarının incelenmesinden, davranışsal dokunuşların daha çok eğitim, istihdam, enerji ve çevre gibi konularda kamu politikalarına entegre edildiğini görüyoruz. Fakat ekonomi, finans ve sanayi gibi nispeten daha hacimli ve ağır sayılabilecek konular da, diğerleri kadar olmasa da davranışsal yaklaşımlardan nasibini alıyor.

Sanayi alanında dünyada yapılan davranışsal dokunuşları incelediğimizde, çok fazla örnekle karşılaşmamakla beraber, İspanya'da yapılan İstatistiki Sanayi Anketine (*the Statistical Survey on Industry*) ilişkin çalışma hemen dikkatimizi çekiyor.

İspanyol Sanayi, Enerji ve Turizm Bakanlığı (MINETUR) bünyesinde yapılan İstatistiki Sanayi Anketi, aylık olarak toplanan ve sanayi güven göstergesini (*aggregated industrial confidence indicator*) görmeyi sağlayan sayısal bir ankettir.

Ulusal düzeyde veri toplamayı amaçlayan bu anket, İspanya'da faaliyet gösteren firmalara ait siparişler, bitmiş ürünlere ait stoklar, üretime ilişkin beklentiler, istihdam ve fiyatların toplu bir şekilde görülebildiği bir göstergedir.

Anket hâlihazırda iki kriteri (firmanın faaliyet alanı ve çalışan sayısına göre tespit edilen şirket büyüklüğü) dikkate alarak rastgele seçilmiş 2251 firma tarafından dolduruluyor. Firmalara ait bilgiler posta, telefon, faks, e-posta ve çevrimiçi yollarla toplanıyor.

İspanyol Sanayi, Enerji ve Turizm Bakanlığı, bu anketin doldurulma oranını arttırmak amacıyla bir çalışma başlatıyor. Bu artışın da daha çok çevrimiçi olarak gerçekleşmesini tercih ediyor. Peki neden? Birinci sebep, bu anket vesilesiyle elde edilecek bilgilerin istatistiki kalitesini arttırmak istemeleri. İkinci sebep ise, anketin çevrimiçi olarak doldurulmasının hem firmalar hem de kamu için daha kolay olması ve bürokratik süreçleri iki tarafta da azaltacak olması.

İşte bu sebeplerle, Bakanlık özellikle çevrimiçi olarak bu ankete katılımı arttırmak için bir davranışsal müdahale yapmaya ve bu anketin dizaynı ve uygulaması konularında iyileştirmeler yapmaya karar veriyor. Çevrimiçi ankete katılan firmalara, ankete verdikleri cevaplardan yola çıkılarak sektörel ve küresel bazda karşılaştırmalı olarak hazırlanmış raporlar göndermeye başlıyorlar. Ayrıca, 2003 yılından sonra da, kaynak israfının önüne geçmek ve çevrimiçi kanalları daha etkin bir şekilde kullanmak amacıyla, e-posta adresi olan firmaların anket formlarını posta yoluyla gönderme imkanını ortadan kaldırıyorlar. Ve beklenen oluyor. Bakanlığın anket formlarının çevrimiçi ortamda doldurulmasını sağlamak amacıyla yaptığı bu dürtme, ankete çevrimiçi olarak katılma oranını %30'dan %50'ye çıkarıyor. Bu başarıda, dijitalleşme yönündeki genel trend ve %30 rakamının halihazırda makul sayılabilecek bir rakam olmasının etkisi yadsınamaz elbette, ama firmalara gönderilen raporların etkisi olduğu da muhakkak. Diğer tüm örneklerde görüldüğü gibi, bu örnekte de çok düşük bir uygulama maliyeti ile çok büyük sonuçlar alınıyor.<sup>34</sup>

## 7.2.7. Finans ve Bankacılık Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

### “Banka Hesaplarının Değiştirilmesi”

Muhakkak günümüzde bireysel bir banka hesabı olmayan kimse kalmamıştır. Peki, paramızı yatırdığımız hesabın aslında farklı çeşitleri olduğunun hepimiz farkında mıyız? Bu hesaplar arasındaki en belirgin farklardan bir tanesi farklı faiz getirilerine sahip olmaları. Bireysel banka hesabı olan tüketiciler başta paralarını genellikle yüksek faiz getirisi olan hesaplara yatırmakla birlikte, yüksek faiz getirisi

sona erdikten sonra çoğu zaman benzer bir hesaba geçmeye üşenmekte, bu da uzun dönemde gelirlerinde bir azalmaya neden olmakta. Bunun nedenleri arasında insanların tasarruf seçeneklerine yeterince dikkatlerini vermemeleri ve kısa vadeli maliyetler karşısında uzun vadeli getirileri küçümsemeleri gibi davranış kalıpları geliyor olabilir.

Birleşik Krallık'ta finansal sektöre ilişkin pazar entegrasyonu, tüketici güvenliği ve rekabetin sağlanmasından sorumlu olan Birleşik Krallık Finansal Yürütme Otoritesi (Financial Conduct Authority / FCA) kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu bir davranışsal ünite desteğiyle finansal piyasalarda yaşanan sıkıntıları tespit etmeye ve çözüm yolları geliştirmeye çalıştı ve bunu yaparken davranışsal prensiplerden faydalandı.<sup>35</sup>

Tüketicilerin bu tembel diye adlandırabileceğimiz “banka hesabını değiştirmeme” davranışını, davranışsal yollardan çözmek üzere FCA tarafından bir deney gerçekleştirildi. Deney kapsamında Birleşik Krallık merkezli bir finansal kuruluşun da yardımıyla faiz oranı yeni düşmüş veya düşmek üzere olan banka hesaplarına sahip 20 bin kişilik bir örneklem üzerinde banka hesaplarını değiştirmeleri ümidiyle bir rastgele kontrollü deney gerçekleştirildi. Deney kapsamındaki tüm hesap sahipleri 2 veya 3 ay öncesinden, hesaplarındaki faiz oranında gerçekleşecek olan değişikliğe ilişkin bir mektup almıştı (Bunlar deneyden bağımsız olarak, zaten her zaman iletilen standart mektuplardı). Bu defa, örneklem aşağıda gösterildiği üzere 4'e bölündü:

**1.grup:** İlave bir mektup iletilmedi (kontrol grubu)

**2.grup: *Hatırlatıcı Mektup:*** Kişilere zaten 2 – 3 ay öncesinden iletilen standart mektubun aynısı tekrar iletildi, eski ve yeni faiz oranları hakkında bilgi verildi.

**3.grup: *Kayıbı Hatırlatıcı Mektup:*** Hesabın değiştirilmemesi durumunda karşılaşılabilecek finansal kayba vurgu yapan ifade ve kelimeler içeren (loss framing ve loss aversion) yeni bir mektup iletildi. Mektupta ayrıca şu anki ve yeni faiz oranlarını içeren bir tablo yer aldı ve bu tabloda 10 bin İngiliz Sterlini olan örnek bir hesapta yeni ve eski faizlerle ne kadarlık bir faiz getirisi sağlanacağı gösterildi.

**4.grup: *Kazancı Hatırlatıcı Mektup:*** Hesabın değiştirilmesi durumunda elde edilecek finansal kazançta vurgu yapan ifade ve kelimeler içeren (gain framing) yeni bir mektup iletildi. Mektup ayrıca farklı bankalar arasındaki faiz oranlarının kıyaslamalı bir şekilde görülebileceği bilgiler içerdi.

Sonuç analiz edilirken mektupların kontrol grubuna kıyasla kişilerin hesaplarını değiştirmesinde (aynı bankada farklı bir hesaba geçme veya hesabını kapatıp başka bir bankada hesap açma) ne kadar yüzdelik bir değişime neden



olduğu üzerinde duruldu. Deney sonucunda 2.grupta % 5,4; 3.grupta % 7,2; 4.grupta ise %7,9'luk bir kesimin hesabını değiştirdiği gözlemlendi. Mektupların yüzdeleri arasındaki küçük fark, mektupların içeriğinden ziyade, sırf mektup yollanmış olmanın bir etkisi olduğunu bize gösteriyor. Buna ilaveten, mektupların her yaş grubundan ve hesaplarında farklı miktarlarda paraları olan kişilerde eşit derece etkili olduğu görüldü.

**“Lütfen Paranızı Alın: ATM Makinelerinden Çekilen, Ancak Alınması Unutulan Paraların Müşteriler Tarafından Talep Edilmesi İçin Müşterilerin Teşvik Edilmesi”**



Dönem dönem sizin de başınıza geldiği mutlaka olmuştur. ATM’de paranızı unutmak! Bir banka, 2004 – 2011 yılları arasında ATM’lerinden para çekip parayı ATM’de unutan ve maddi kayba uğrayan müşterilerine paralarını iade etmek istedi ancak müşterilerin bir kısmına, hesaplarını kapamış olmaları

nedeniyle yeni banka hesaplarını öğrenebilmek adına ulaşmakta zorluk yaşadı.

2012 – 2013 yılları arasında bu bahsi geçen parayı müşterilerine iade etmek üzere banka, Birleşik Krallık Finansal Yürütme Otoritesi (Financial Conduct Authority / FCA) yardımıyla bir rastgele kontrollü deney tasarladı.<sup>36</sup> Deney kapsamında hesabını kapamış olan eski müşterilere ulaşmak adına farklı davranışsal prensipleri içeren mektuplar tasarladı:

**Kontrol Grubu:** Banka tarafından hazırlanmış, herhangi bir davranışsal temele dayanmayan, standart bir e-posta gönderildi.

**1. Grup: Maddeler:** Önemli bilgilere maddeler halinde gönderilen mektubun üst kısmında yer verildi (ne kadar alacağı olduğu ve parasını nasıl tahsil edebileceği) ve özellikle şu mesaj verildi: HIZLI DAVRAN: Bir şeyi ertelersen o şeyi yapma ihtimalin düşüyor.

**2. Grup: Süreç:** Parasını ne kadar kolay bir şekilde tahsil edebileceğine dair bilgi sırasıyla numaralandırılmış bir şekilde adım adım anlatıldı ve bu adımlara mektubun ortasında yer verildi.

**3. Grup: Maddeler ve Süreç:** Her iki mektup tasarımı birlikte kullanıldı.

Mektuplar 5.589 farklı müşteriye tamamen rastgele bir şekilde iletildi ve deney sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşıldı:

- 2.839 müşteri (% 50,8) parasını tahsil etmeye üzere bir girişimde bulundu ve bir müşteriye ortalama 95 İngiliz Sterlini ödendi.
- Daha çok alacağı olanların, işlemi daha yeni olanların, kadınların ve ortak hesabı olanların paralarını tahsil etmeye başvurma oranı daha yüksek çıktı.
- Farklaştırılmış mektupların başvuru artırma noktasında herhangi bir etkisi olmadı, hatta kontrol grubunda yer alan müşterilerin başvuru oranı daha yüksek çıktı.
- “Maddeler” mektubu para tahsilatına ilişkin başvurularda bir artış sağlamamış olmakla birlikte, bankayı çok daha fazla müşterinin bilgi almak üzere aramasına neden oldu. Bankayı arayan müşterilerin çoğunun, mektubun gerçekliğinden ve dolandırıcılıktan şüphe ettiği görüldü.

### 7.2.8. İstihdam Alanında Gerçekleştirilen Davranışsal Politika ve Deneyler

#### “Kadınlara ve Hamilere Yönelik Ayrımları Azaltma”

2015 yılında BIT, Eşitlik ve İnsan Hakları Komisyonu ile işbirliği yaptığı çalışmada<sup>37</sup>, davranışsal prensipler ile daha esnek çalışma saatlerine sahip olarak bilinen işlerin sayısını ve doğum ile ilgili alakalı sağlık ve güvenlik problemlerini iyi yönetebilen yöneticilerin sayısını artırmayı, diğer taraftan hamile veya çocuk bakan kadınlara yönelik bilinçsiz ön yargıları azaltmayı hedeflemiştir.

Bu amaçla iki farklı deney yürütülmüş. Bu çalışmalardan ilki, hamile veya yeni anneler için iş ortamını iyileştirecek önlemler almaları için işverenleri teşvik etme amacıyla bir işe alım internet sitesi işbirliği ile yapılmıştır. İş ilanlarında davranışsal olarak bilgilendirilmiş değişiklikler yapılmasının, esnek çalışma saatleri sunan işverenlerin sayısının artıp artmayacağına etkisi analiz edilmiştir. İkinci deneyde ise, hamile çalışanları destekleyerek ve sağlıklarını olumsuz etkileyecek unsurları azaltarak bölüm müdürleri ile hamile çalışanların ilişkilerini iyileştirmeye ve bu süreçte, kadınların istihdamının devam olasılığını artırmaya odaklanılmıştır.

#### “Akıllı, adil ve kolay bir işe alım aracı”

İşe alım süreçleri tüm firmalar için önemli bir konu olsa da, araştırmalar insan kaynakları bölümlerinin birçok ön yargıya düştüğünü ve bu nedenle şirket

için en iyi kararı alamadığını gösteriyor. Örneğin, şirketlerin isimlerinden “beyaz tenli” olduklarını düşündükleri adayları mülakat aşamasına çağdırdıkları anlaşılıyor. Mülakatlarda da, anlık kararlar aldıkları ve işe alım süreçlerini cinsiyet, ırk, sosyal konum gibi aslında pozisyonun içeriğiyle ilgisi olmayan unsurlara ağırlık verebilecekleri şekilde tasarladıkları görülüyor.

Tüm bu sonuçları göz önüne alarak, BIT işe alım süreçlerini yeniden yapılandırmanın karar alma süreçlerinde önemli etki doğuracağını düşünüyor ve yeni online bir platform geliştiriyor.<sup>38</sup> Bu platformla önce, isimler, etnik kimlik gibi tüm ilgisiz kişisel veriler gizleniyor ve insan kaynakları karar alıcıları tarafından görülemiyor. İkinci aşamada ise, başvurular kişi bazında kategorize edilmek yerine, başvuru formlarında veya mülakatlarda yer alan sorular dikkate alınarak ayrıştırılabilir. Böylece, karar alıcılar en iyi cevap verenleri karşılaştırma yaparak görebiliyor. Son olarak da, “kalabalığın gücü”nden yararlanabilmek için, 3 veya daha fazla kişiye kendi edindiğiniz fikir hakkında görüş soruyorsunuz ve kararınızın doğruluğu hem sağlama alınmış oluyor hem de sorumluluk paylaşmış oluyorsunuz.

BIT, bu uygulamayı kullanmaya başladıktan sonra, işe aldıkları insan profilini değiştirdiğini görüyor ve işe alım süreçlerinde karşılaştıkları ön yargıları ortadan kaldırmayı başardıklarını teyit ediyorlar.

### **“Yabancı Çalışanların Kontrolü ve İş Arayanlara Yönelik Uygulamalar”**

BIT ile Singapur İşgücü Bakanlığı, yabancı çalışana ilişkin ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak üzere davranışsal müdahalelerde bulunmuşlardır.<sup>39</sup> Bu kapsamda, yeni tasarlanan ödeme formları ile kontrol grubuna kıyasla ödemelerde %3-5 oranında bir iyileştirme sağlanmış. Çok büyük değişiklikler yapılmadan, sosyal normlar, dikkat çekicilik ve kişiselleştirme gibi bilindik davranışsal prensipler uygulanmıştır. Ayrıca, yerel unsurlar da dâhil edilmiştir. Örneğin, pembe kâğıt vadesi geçmiş borç bildirimlerinde kullanıldığı için, çağrışım yapması amacıyla bu formlar da pembe kâğıttan hazırlanmaya başlanmış.

### **“Nijer’de Kamu Çalışanlarının Motivasyonu”**

Nijerya’da, kamu sektöründeki projelerin %38’ine hiç başlanamamış ve sadece %31’i bitirilebilmiştir. Bu nedenle, verimli çalışan bürokratlar Nijerya gibi bir ülkede büyüme ve yoksulluğun azaltılmasında çok önemlidir.

Dünya Bankası tarafından geliştirilen proje ile<sup>40</sup>, Kamu Harcamaları Takip Formu ile kaynak hareketlerinin tam zamanlı ölçümü kaydedilmeye başlanmıştır. Bu yöntemle iki davranışsal teşvik denenmiştir: sosyal takdir ve

piyango biletleri. Sistem, Ekiti ve Nijer eyaletlerindeki rastgele seçilmiş 140 sağlık merkezinde fonların kullanımına ilişkin kayıtların tutulmasını iyileştirmek amacıyla tasarlanmış. Sosyal takdir deneyi ile, 8 hafta süresince, çalışanların hesap defterini ne kadar iyi doldurduğu puanlanmış ve bu puanlar yıldızlara çevrilerek ziyaretçilerin görebileceği şekilde sunulmuş. Ayrıca, en iyi performansı gösteren merkezin muhasebe departmanı da Sağlık Bakanlığı tarafından resmi bir törenle ödüllendirilmiştir. 4 haftalık periyodun sonunda, çalışanlara kazanılan yıldızları piyango biletlerine dönüştürme imkanı verildi. Burada amaç, insanların piyango kazanmak gibi düşük olasılıkları abartma eğiliminden faydalanmaktır.

Sosyal takdir, Ekiti'deki bürokratların performansında %13'lük bir artış sağlarken, Nijer'de bir fark yaratamadı. Piyango biletleri ise, Nijer'de etkili olamadı, Ekiti'de önemsiz düzeyde bir etki yarattı. Anlaşıldığı üzere, aynı teşvikler uygulayıcı aynı olsa bile farklı yerlerde farklı etkiler yaratabiliyor. Hem Ekiti'de hem Nijer'de sağlık hizmeti tek bir bakanlık tarafından sunuluyor. Ancak, Ekiti sosyal göstergeler bakımından Nijer'den önde bir ülke. Daha vasıflı, daha eğitilmiş çalışanlara sahip. Dolayısıyla, sosyal takdir gibi bir teşvikin daha yüksek eğitilmiş ve daha kurumsal yapılanmaya sahip merkezlerde daha etkili olduğu söylenebilir.

### **“İş Arayanlar ile İşlerin Daha İyi Eşleştirelmesi”**

Kanada'da İş Bankası tarafından sunulan “iş eşleştirme” hizmeti, iş arayanlara kendi becerilerine, tecrübelerine ve bilgilerine daha uygun olan işleri bulmalarını ve sürekli olarak doğru işverenlerle irtibata geçmelerini sağlıyor.<sup>41</sup> Sistemi kullanabilmek için iş arayanların, önce kişisel bir hesap oluşturmaları, sonra ayrıca bir kullanıcı profili yaratmaları gerekiyor.

İstihdamdan sorumlu olan Kanada İstihdam ve Sosyal Kalkınma Kurumu, sistemde ilk olarak yapılan kişisel hesap oluşturma işlemini yapanların %50'sinin ikinci aşamayı tamamlamadığı, kullanıcı profillerini aktif hale getirmediği için işlerle eşleşemediklerini görüyor.

2015 yılında sistem üzerinde sosyal norm, eylem çağırısı, taahhüt alma, kullanılan dili değiştirme gibi davranışsal yöntemleri kullanarak 6 ay boyunca her hafta başka bir müdahaleyi iş ilanlarına dahil ederek test ediyorlar. Deney boyunca her bir müdahale kontrol grubuna göre %67-122 oranında daha çok tıklanma alıyor. Ayrıca, davranışsal müdahaleleri içeren iş alanlarını tıklayan kişilerin sistemdeki profillerini aktiveetme oranının müdahale içermeyen ilanları tıklayanlara göre daha fazla olduğu gözlemleniyor. Sonuç olarak, davranışsal müdahalelerin, kişilerin sisteme kayıt olma oranları üzerinde devamlı bir etki yarattığı anlaşılıyor.

Kanada İstihdam ve Sosyal Kalkınma Kurumu bir başka müdahale olarak da, profillerini tamamlamamış kişilere davranışsal prensiplerle hazırlanmış 4 farklı e-posta gönderiyor. Bu davranışsal öğeleri içeren 4 e-posta da, kontrol grubuna göre %51-92 aralığında iş eşleştirme sitesinin daha çok ziyaret edilmesini sağlarken profillerin oluşturulmasında da %106'lık bir iyileştirme sağlıyor. Ancak bu sefer, e-postalarda yer alan bağlantıya tıklanarak ilk kayıt tamamlandıktan sonra aktivasyon aşamasında müdahalelerle kontrol grubu arasında dikkate almaya değer bir sonuç ortaya çıkmıyor. Yani, dürtmelerin, ilk kişisel hesap oluşturma aşamasında etkili olduğu görülürken, profil oluşturmaları gereken ikinci aşamaya kadar etkilerinin sürmediğini, sınırlı kaldığı görülüyor.

### **“Gelir Desteğine Bağımlılığın Azaltılması”**

2016 yılında, İngiltere’de 700 binin üzerinde iş arayan kişi işsizlik yardımında bulunurken, BIT iş bulma merkezlerinde uygulanmak üzere davranışsal müdahaleler geliştirerek kişilerin iş bulma süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar tasarlamış.<sup>42</sup> Essex’deki 12 iş bulma merkezinde, “süreçleri sadeleştirme” ve “planlama yardımı” içeren iki yöntemi rastgele kontrol deneyi ile test etmiştir. Sadeleştirme çalışmaları kapsamında, iş bulma merkezlerindeki ilk randevuda iş arayanların danışmanları ile ilişki kurmaları ve iş bulma süreçlerini en baştan tartışmaları sağlanmıştır. Planlama çalışmaları kapsamında ise, iş arayanların danışmanları ile birlikte birtakım taahhütler çerçevesinde iş arama süreci boyunca aşama aşama nerede, ne zaman, nasıl ilerleyecekleri ortaya konmuştur.

13 hafta sonunda yapılan ölçümlerde, davranışsal dürtmelerin uygulandığı yeni iş arama süreçlerinde, mevcut yöntemlere göre %1.7 daha fazla işsizlik yardımını bırakma görülmüştür. Bu yöntemler daha sonra, hem İngiltere’de ulusal düzeyde uygulanmaya başlanmış hem de Avustralya’da başarılı olmuştur.





## 8. Ekonomi Bakanlığı Aksiyon Planı

### 8.1. Giriş ve Yöntem

#### Giriş

Bu plan, T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından Ernst and Young (EY) Türkiye'nin uygulama desteği ve Türkiye'deki İngiltere Büyükelçiliği'nin finansman desteği ile yürütülmekte olan "Türkiye'de Ekonomik Reformların Güçlendirilmesi: Davranışsal Tekniklerin Kamu Politikası Yapım Süreçlerine Entegrasyonu" projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Planın amacı, Ekonomi Bakanlığı ve ilgili Genel Müdürlüklerinin görev alanına giren yapısal ve davranışsal gelişim alanlarına çözüm sağlayabilecek potansiyel davranışsal müdahalelerin tasarlanmasıdır. Belirlenen bu potansiyel müdahaleler, Bakanlık bünyesinde İhracat Genel Müdürlüğü altında proje ile birlikte kurulan ve Türkiye'nin davranış bilimleri üzerine çalışacak olan ilk resmi yapılanması olan "Davranışsal Kamu Politikaları ve Yeni Nesil Teknolojiler Daire Başkanlığı"nın (Nudge Turkey) önümüzdeki 3 yıllık dönemde uygulayacağı "Aksiyon Planı" olarak hazırlanmıştır.

#### Yöntem

Davranışsal müdahaleler için esas alınan sorunlar iki kategoride incelenmiştir.

İlk kategoride **"davranışsal yöntemler ile müdahale edilebilecek politika alanları"** yer almıştır. Bu alanlar için ilgili politika ve strateji belgelerinde (Stratejik Plan, performans programı, ilgili paydaşların stratejik planları vb.) atıfta bulunulan sorunlar ve gelişim alanları yapısal ve davranışsal olarak değerlendirmeye tabi tutulmuş ve sonrasında ağırlıklı olarak davranışsal unsurlar içerenler "potansiyel müdahale alanı" olarak tespit edilmiştir.

İkinci kategoride ise **"Bakanlık günlük operasyonlarındaki davranışsal müdahale alanları (workplace nudge)"** yer almıştır. Bu alanlar için literatürdeki iyi uygulamalar incelenmiş, Bakanlık çalışan ve yetkililerinin geri bildirimleri esas alınmış ve gelişim kaydedilmesi için uygulanabilecek potansiyel davranışsal müdahaleler tasarlanmıştır.

Çalışma, (1) sorunların tespiti, (2) müdahale alanlarının tespiti, (3) proje kartlarının hazırlanması ve raporlama akışıyla üç ana aşamada gerçekleştirilmiştir.

1. **Sorunların tespiti:** Müdahale konuları, Bakanlığın görev alanı veya operasyonları dâhilindeki alanların listeleri incelenerek, literatür araştırması ve Bakanlık içerisinde ilgili birimlerle mülakatlar yapılarak tespit edilmiştir. Literatür taraması ile oluşturulan uzun liste Nudge Turkey ekibi ile yapılan çalıştaylar ile sorunların geçerliliği ve davranışsal yöntemlerle müdahale edilebilirliği üst düzeyde değerlendirilmiştir.
2. **Müdahale alanlarının tespiti:** Tespit edilen ve uzun listede sıralanan sorun ve olası müdahale alanlarının değerlendirilerek uygun olanlarının seçilmesi için Nudge Turkey ekibi ile beraber Bakanlığın ilgili birimleriyle mülakatlar gerçekleştirilerek uygulama etkisi değerlendirilmiştir. Bu mülakatlarla beraber olası müdahalelere ilişkin revizyon ve yeni müdahale önerileri de tespit edilerek müdahale listesine son hali verilmiştir.
3. **Proje kartlarının hazırlanması ve raporlama:** Seçilen müdahale alanları için sorunların davranışsal içgörülerini tanımlanmış, her içgörüyeye yönelik olası müdahaleler belirlenerek raporlanmış ve proje kartları oluşturulmuştur.

Bu üç aşama sonunda ortaya çıkan müdahale alanlarına ilişkin arka plan bilgisi, müdahale önerileri ve proje kartları bu plan dâhilinde sunulmaktadır.

Oluşturulan proje kartları, müdahaleye konu sorunu tanımlayarak içerisindeki yapısal ve davranışsal unsurları tanımlamaktadır. Ardından davranışsal unsurlara ilişkin içgörüler sunulmakta ve önerilen müdahaleler sıralanmaktadır. Çalışmanın odak noktasında davranışsal unsurlar olsa da bazı müdahale alanlarında yapısal iyileştirme önerilerinde de bulunulmuştur. Ancak tüm içgörüler için davranışsal müdahalelerin saha uygulaması başlamadan önce yapılacak olan detaylı “keşif” aşaması esnasında ayrıca ele alınması kritik öneme sahiptir. Sorunların teyit edilmesiyle beraber önerilen müdahalelerde de ek revizyonların gerekebileceği unutulmamalıdır.

## 8.2. Potansiyel Müdahale Alanları

Çalışma kapsamında davranışsal yaklaşımlarla müdahale edilebilecek 12 müdahale alanı belirlenmiştir. Bu müdahale alanlarını, Ekonomi Bakanlığı'nın görev alanı veya operasyonları dâhilindeki alanlar ve çalışma kültürünün geliştirilmesine ilişkin alanlar olarak iki gruba ayırmıştır.

Buna göre Ekonomi Bakanlığı'nın görev alanı veya operasyonları dâhilinde 7, “workplace nudge” olarak bilinen, çalışma verimliliğinin artırılmasına ilişkin 5 müdahale alanı belirlenmiştir. Müdahale alanları aşağıda listelenmektedir:



### ***Ekonomi Bakanlığının faaliyetlerine ilişkin müdahale alanları***

- > 8.2.1 Türkiye'nin e-ticaret ve e-ihracat performansının geliştirilmesi
- > 8.2.2 İhracatta ara malı ithalatına olan bağımlılığının azaltılması
- > 8.2.3 Sürekli ihracatçı sayısının artırılması
- > 8.2.4 Potansiyel yabancı yatırımcılar nezdinde yatırım ortamı algısının güçlendirilmesi
- > 8.2.5 TAREKS sınıflandırmasına başvuruların artırılması ve ürün güvenliği ve denetimi süreçlerinin iyileştirilmesi
- > 8.2.6 İhracatta sektör ve pazar çeşitliliğinin artırılması
- > 8.2.7 Ürün geri çağırımlarının etkinliğinin artırılması

### ***Çalışma verimliliğinin artırılmasına yönelik müdahale alanları (Workplace Nudge)***

- > 8.2.8. Mesai saatlerine uyumun artırılması
- > 8.2.9. Kurum içi iletişim, katılımcılık ve inisiyatif alma kültürünün geliştirilmesi
- > 8.2.10. Ekonomi Bakanlığı personelinin iş verimi ve çalışma isteğinin artırılması
- > 8.2.11. İhracatçı birlikleri uzmanlarının iş verimi ve çalışma isteğinin artırılması
- > 8.2.12. Yurt dışı teşkilatlarında verimlilik ve motivasyonun artırılması

Ekonomi Bakanlığı'nın görev alanı veya operasyonları dâhilindeki müdahale alanlarında müdahale arka planı ve olası yapısal unsurları değerlendirilmekte, sorunun davranışsal unsurları tespit edilerek her bir davranışsal unsura cevap veren olası davranışsal müdahaleler kurgulanmaktadır. Her bir davranışsal müdahalenin öngörülen hedef kitlesi, olası veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri sunulmaktadır.

Çalışma kültürünün geliştirilmesine ilişkin müdahale alanlarında ise ilgili sorunların büyük ölçüde davranışsal unsurlarla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Benzer bir yaklaşımla müdahale alanının davranışsal unsurları, bu unsurlara cevap veren olası davranışsal müdahaleler, öngörülen hedef kitlesi, olası veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri sunulmaktadır. Benzer sorunlara ve/veya davranışsal içgörülere yönelik hayata geçirilmiş özel sektör deneyimleri iyi uygulama örnekleri olarak sunulmaktadır.

## 8.2.1. Türkiye'nin e-Ticaret ve e-İhracat Performansının Geliştirilmesi

### 8.2.1.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

Küresel e-ticaret hacmi 2012 yılında 630 milyar ABD Doları'ndan 2016'da 1,6 trilyon ABD Doları'na; e-ticaretin toplam perakende içerisindeki payı ise ilgili yıllarda %4,2'den %8,5'e ulaşmıştır. Türkiye'de e-ticaret pazar hacmi ise 30,8 Milyar TL ile küresel değerin %0,5'ine tekabül etmektedir (TÜSİAD, 2017).

Türkiye'de e-ticaretin toplam perakendeden aldığı pay göreceli olarak düşük kalmaktadır. 2012 yılında % 1,7 olan e-ticaretin toplam perakende içerisindeki payı, 2016 itibarıyla %3,5 seviyesine yükselmiştir. Bu oran Çin'de %17,1; İngiltere'de %14,9 ve ABD'de %10,5 seviyelerindedir (e-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)).

E-ihracat ise şirketlerin e-ticaret yoluyla yurt dışına gerçekleştirdiği satışları ifade etmektedir. Buna göre 2016 yılında 1,6 trilyon ABD Doları büyüklüğündeki e-ticaret pazarının %25'ini e-ihracat oluşturmaktadır. 2016 yılında dünya genelinde 400 milyar ABD Doları e-ihracat gerçekleştirilmiştir. Türkiye için bu sayının 1 milyar ABD Doları'nın altında olduğu tahmin edilmektedir (TÜSİAD, 2017). Buna göre 2016 yılında Türkiye'nin küresel e-ihracat pazarı içindeki payının %0,25'in altında olduğu değerlendirilmektedir.

Türkiye'de şirketlerin gerçekleştirdiği e-ihracat miktarı kesin olarak bilinmese de Türkiye'de KOBİ'lerin yaklaşık %10'u e-ticaret yapmaktadır. Bu şirketler de ağırlıklı olarak kendi web siteleri üzerinden satış yapmaktadır. Bu şirketlerin daha geniş bir tüketici havuzuna daha kolay erişimi sağlayabilecek B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılımı düşüktür (e-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)).

Türkiye'nin e-ticarete ve e-ihracatta gelişmiş ülkeler ortalamasının gerisinde olmasının yapısal unsurlarını KOBİ'lerin düşük dijital okuryazarlık seviyesi, yabancı dil ve bilişim becerilerine sahip nitelikli iş gücü ihtiyacı, pazar bilgisi kısıtları ve e-ticaret sektörü ile kamu sektörü arasında iletişim eksikliği olarak sıralamak mümkündür.

Türkiye'de KOBİ'lerin dijital okuryazarlığı düşük seviyededir. Bu durumun bir göstergesi Türkiye'de internet penetrasyon oranı (%46) gelişmiş ülkelerden ve BRICS ülkelerinden Brezilya ve Rusya'nın internet penetrasyon oranlarından (sırası ile %67 ve %70) düşüktür (TÜSİAD, 2017).

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük bölümünün yabancı dil ve bilişim becerilerine sahip nitelikli iş gücüne ihtiyacı bulunmaktadır (TÜSİAD, 2017). E-ihracatçıların

kurumsal kısıtlarının en önemlilerinden birisi, yabancı ülkelere çağrı merkezi hizmeti vermektir. Bazı ülkeler, ülkelere ihracat yapan yabancı e-ticaret firmalarının çağrı merkezi hizmeti sunmalarını zorunlu kılmaktadır (TEPAV, 2014). Türkiye'de ise KOBİ seviyesinde benzer hizmet sunan firma sayısı oldukça düşüktür.

KOBİ'ler, geleneksel olarak, ihracat yaptıkları pazarlardaki kanunlar, ödeme yöntemleri, lojistik hizmetleri gibi konularla ilgili bilgi alacak kaynaklara erişmekte ve ilgili bilgilere ulaşım değerlendirilmekte sorun yaşamaktadır. E-ihracat gibi görece yeni bir yöntem ve farklı ülkelerin e-ihracata yönelik değişken kural ve yaptırımları ise KOBİ'lerin bir darboğazı olmaktadır. Yapısal olduğu kadar davranışsal unsurları da olan bu kısıt KOBİ'lerin pazar bilgisi erişimini ve e-ihracat potansiyellerini hayata geçirmelerini engelleyebilmektedir.

Türkiye'deki yasal düzenlemeler de e-ihracatı her kapsamıyla destekler şekilde kurgulanmamıştır. Örneğin, KOBİ'lerin küçük miktardaki ihracat ürünlerini hızlıca yurt dışına gönderebilmelerini sağlayan Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi (ETGB), mevcut durumda yalnızca hava yolu taşımacılığı ile gönderilen ürünleri kapsamaktadır (TÜSİAD, 2017). Bu durum diğer ulaşım türlerinde Türkiye'den lojistik maliyetlerinin ve gönderim sürelerinin artmasına neden olmaktadır. Alibaba, Amazon, E-bay gibi dünya devleri ürünlerini dünyanın önemli bir kısmına ücretsiz teslimat fırsatı ile iletebilirken Türkiye'deki firmalar için ürünlerini yurt dışına göndermek hala uzun ve görece maliyetli olmaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda Türkiye'de e-ticaret sektörü ile kamu sektörü arasında iletişimi sağlamakta önemli adımlar atılmış olsa da sektör ve kamu arasındaki iletişim hala bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir (TÜSİAD, 2017).

### 8.2.1.2. Olası Davranışsal İçgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

Türk şirketlerinin e-ihracatta gelişmiş ülkeler ortalamasının gerisinde kalmasında 4 olası davranışsal içgörü belirlenmiş; bu davranışsal içgörülere karşılık gelen, önyargı ve/veya yanlış inanışları ortadan kaldırmaya yönelik 4 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 1. Türkiye'nin e-ticaret ve e-ihracat performansının geliştirilmesine yönelik olası müdahale alanları ve davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	<b>Status-Quo Effect</b>   Geleneksel iş yapış biçimlerini takip etme	DM1	<b>Easy, Simplification</b>   E-ihracat bilgi platformu oluşturulması
MA2	<b>Confirmation Bias</b>   KOBİ'lerin dijital okuryazarlığının düşük seviyede olması, bu nedenle benzeri "ben yapamam" algısı oluşması.		
MA3	<b>Bandwagon Effect</b>   E-ihracatın Türkiye'de yaygın olmaması nedeniyle pazara girmekten çekinme	DM2	<b>Social, Network Nudge</b>   B2C ve B2B e-ticaret platformlarına katılımın özendirilmesi
		DM3	<b>Attractive, Salience</b>   Önemli bilgi ve istatistiklerin dikkat çekici ve yüreklendirici mesajlar halinde hedef kitleye çıkmamış iletilmesi
MA4	<b>Risk Aversion</b>   E-ihracatta dolandırıcılık korkusu ve ürünlerin ulaştırılmama endişesi	DM4	<b>Easy, Friction Costs</b>   Türk Eximbank'ın ilgili sigorta hizmetlerinin tanıtılacağı e-posta gönderilmesi

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

### MA 1 Status-Quo Effect | Geleneksel iş yapış biçimlerini takip etme

Şirketlerin operasyonlarında geleneksel iş yapış biçimlerini takip ettiği, ihracat kararlarını ve ihracat yapma biçimlerini de yine geleneksel yöntemlerle, daha önce gerçekleştirdikleri yöntemlerle gerçekleştirdikleri değerlendirilmektedir.

**MA 2 Confirmation Bias** | KOBİ'lerin dijital okuryazarlığının düşük seviyede olması, bu nedenle "ben yapamam" algısı oluşması

Geleneksel iş yapış biçimlerinin takip edilmesine paralel olarak şirketlerin yenilikçi yöntemleri denemekten/benimsemekten uzak durduğu değerlendirilmektedir. Dijital okuryazarlığın düşük olması yapısal unsurları güçlü olan bir gelişme alanı olarak değerlendirilse de hâlihazırda internet kullanan şirketlerin de ihracat konusunda kendilerini yetersiz görebildikleri, "ben yapamam" ve "eski köye yeni adet" gibi önyargıları nedeniyle e-ticaret ve e-ihracat faaliyetlerinden uzak durabildikleri değerlendirilmektedir.

**DM 1 Easy, Simplification | E-ihracat bilgi platformu oluşturulması**

İsveç Ticaret Odası tarafından çevrimiçi bir e-ihracat bilgi merkezi hazırlanmıştır. Bu web sitesinde İsveç'te ve farklı ülkelerdeki e-ihracata ilişkin kanun ve yönetmelikler, pazar bilgileri, piyasa gelişmeleri ve ticarete ilişkin önemli diğer konularda güncel bilgiler ve yönlendirmeler yer almaktadır.

RCT 2 (Bkz: Bölüm 5) kapsamında gerçekleştirilen deneye benzer bir kurguda çevrimiçi e-ihracat bilgi platformunun kurularak internet sitesine ilişkin bilginin ve erişim bağlantısının e-posta yoluyla hedef kitle içindeki deney grubuna gönderilmesi önerilmektedir. E-posta ile e-ihracat bilgi platformuna erişimi sağlanan şirketlerin gerçekleştirdikleri e-ihracatın kontrol grubu şirketlerinin e-ihracatları ile kıyaslanması ile müdahalenin etkisi ölçülebilir.

E-ihracat bilgi platformuna erişim bağlantısının gönderildiği e-postalarda farklı olası davranışsal içgörülere karşılık gelecek mesajlar verilmesi de değerlendirilmektedir. Örnek mesajlar aşağıda verilmektedir.

- > E-ihracat artık çocuk oyuncağı! Ben yapamam deme!
- > E-ihracat pazarı 2017 yılında 1 milyar ABD Doları'na ulaştı, pazarını kaybetme!
- > Sektöründeki X şirket 2017 yılında 5 milyon ABD Doları e-ihracat gerçekleştirdi. Sen de yapabilirsin!

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle |** Sürekli ihracatçı olan ancak e-ihracat faaliyetinde bulunmamış KOBİ'ler ilgili müdahalenin potansiyel hedef grubu olarak belirlenmiştir. Hedef kitlenin ihracat ürünü ve faaliyet gösterilen sektöründe alt hedef gruplarına bölünebilecektir.

**Veri ihtiyacı |** 2013-2017 döneminde en az 3 yıl ihracat gerçekleştirmiş ancak e-ihracat faaliyetinde bulunmamış KOBİ'lerin iletişim bilgileri (e-posta adresi), ilgili yıllarda gerçekleştirdikleri ihracat miktarları, ihracat edilen ürün ve ülke bilgisi potansiyel veri ihtiyacı olarak görülmektedir.

**Paydaşlar |** Müdahalenin potansiyel uygulama paydaşları Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, TİM, TOBB E-Ticaret Meclisi olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler |** Müdahale uygulamasına ilişkin öne çıkan temel risk veri ihtiyacının karşılanmasına yöneliktir. E-ihracatın en yaygın yöntemleri B2B ve B2C platformlar ve firmaların internet siteleridir. Özellikle firmaların kendi internet siteleri üzerinden gerçekleştirdikleri yurt dışı

satışların izlenmesi/takip edilmesindeki kısıtların e-ihracat faaliyetinde bulunmamış firmaların tespit edilmesinde risk oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Hedef kitlenin iletişim bilgilerinin güncel olmaması ve/veya doğru karar vericiye ait olmaması da ek bir risk olarak değerlendirilmektedir.

**MA 3 Bandwagon Effect** | E-ihracatın Türkiye'de yaygın olmaması nedeniyle pazara girmekten çekinme

Müdahalenin detayında belirtildiği üzere, Türkiye'de şirketlerin küresel e-ticaret ve e-ihracat pazarı içindeki payları gelişmiş ülkeler ve BRICS ülkeleri ortalamasından düşüktür. Bu durumda şirketler çoğunluğun davranış biçimlerinden etkilenerek e-ticaret ve e-ihracat faaliyetlerinden uzak durabilmektedir.

**DM 2 Social, Network Nudge** | B2C ve B2B e-ticaret platformlarına katılımın özendirilmesi

E-ihracatın en yaygın yöntemleri B2B ve B2C platformlar ve firmaların çevrimiçi satış imkânı sağlayan kendi internet siteleridir. Belirli bir büyüklüğe ve uluslararası tanınırlığa sahip şirketler kendi internet siteleri üzerinden yüksek hacimli e-ticaret gerçekleştirebilse de özellikle KOBİ'ler için B2B ve B2C platformlar geniş müşteri kitlesine ulaşmakta daha etkili ve az maliyetli olmaktadır.

KOBİ'lerin B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılımlarını artırarak e-ihracat gerçekleştirmelerini sağlamakta ilgili platformlara entegre olmuş, benzer büyüklükteki ve sektörlerdeki şirketlere dair istatistiklerin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış e-postalarla hedef kitleye iletilmesi önerilmektedir. Gönderilen e-postalarda ilgili platformların (E-bay, Alibaba ve Amazon gibi) kayıt sayfasının bağlantısının gönderilmesi de müdahale kapsamında değerlendirilmektedir. Örnek mesajlar aşağıda verilmektedir.

- > *“Sektöründeki firmaların %X'i veya sektöründeki X firma e-ticaret platformlarında e-ihracat gerçekleştiriyor! Sen neden bekliyorsun?”*
- > *“Şehrindeki her 5 firmadan 2'si e-ticaret platformlarında e-ihracat gerçekleştiriyor! Sen de katıl, e-ihracat ile pazarını büyüt.”*

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Müdahalenin potansiyel hedef grubu internet kullanmasına rağmen e-ihracat faaliyeti olmayan KOBİ'ler ve kendi internet siteleri üzerinden e-ihracat gerçekleştirme altyapısına sahip ancak B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılmamış olan firmalar olarak öngörülmektedir.

Hedef kitlenin müdahale edilebilir seviyeye indirilmesi amacıyla küresel e-ihracatın en çok gerçekleştirildiği ürün grubu ve/veya sektör özelinde faaliyet gösteren firmalar önceliklendirilebilecektir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılmamış firmaların kendi internet siteleri üzerinden e-ihracat gerçekleştirme altyapısı olup olmadığı ve firmaların e-posta adreslerine ihtiyaç duyulmaktadır. Müdahale, 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi olan ve olmayan firmaların tamamını hedef kitle içinde değerlendirdiği için firmalar özelinde detay bilgiye de ihtiyaç duyulmaktadır. Deney sonuçlarının yorumlanması için yapılabilecek profil çalışmasında B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılmamış firmaların faaliyet gösterdiği sektör, ilgili yıllarda gerçekleştirdiği ihracat miktarı, ciroları, ihraç edilen ürün grubu/grupları ve firmaların kendi internet siteleri üzerinden e-ihracat gerçekleştirme altyapısı olup olmadığı bilgisine de ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | Müdahalenin potansiyel uygulama paydaşları Nudge Turkey Ekibi, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, TİM, KOSGEB, e-ticaret platformları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, TOBB-E-Ticaret Meclisi olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahale uygulamasına ilişkin öne çıkan temel risk veri ihtiyacının karşılanmasına yöneliktir. Şirketlerin B2B ve B2C ticaret platformlarına entegre olup olmadığı bilgisinin ilgili platformlarla gerçekleştirilecek işbirliği ile temin edilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde firmaların kendi internet siteleri üzerinden e-ihracat yapma imkânlarının olup olmadığının da tespit edilmesi gerekmektedir. Hedef kitleye ilişkin gerekli veri setinin oluşturulmasında veri kısıtı önemli bir risk olarak öne çıkmaktadır. Hedef kitlenin sektör ve/veya ürün grubu özelinde daraltılmasının bu kısıtı aşmakta etkili olacağı düşünülmektedir.

**DM 3 Attractive, Saliance** | Önemli bilgi ve istatistiklerin dikkat çekici ve motive edici mesajlar halinde hedef kitleye iletilmesi

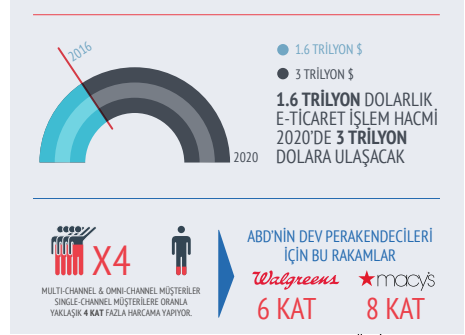
E-ticaret geleneksel yöntemlere göre sağladığı avantajlarla şirketlere daha geniş pazarlara ulaşma ve maliyet etkin yöntemlerle ihracat yapma avantajı sağlamaktadır.

Bu avantajlar firmaların geneli tarafından bilinmemekte veya yeterince içselleştirilememektedir. E-ihracatın sağladığı avantajların davranışsal



yöntemlerle tasarlanmış mesajlarla e-posta aracılığıyla hedef kitleye iletilmesi önerilmektedir. Örnek mesajlar aşağıda verilmektedir.

- > E-pazarlama için yaptığın 1 ABD Doları yatırım sana 6 ABD Doları alışveriş olarak dönecek!
- > 2017 yılında Türkiye’de sizin gibi 1000 KOBİ 1 Milyon ABD Doları e-ihracat gerçekleştirdi!
- > 1,6 trilyon ABD Doları büyüklüğündeki E-ticaret pazarı 2020’de 5 trilyona ulaşacak!
- > 2016 yılında geleneksel perakendeciler gelirlerinin %20’sini e-ticaret üzerinden kazandı. Geç kalma, pazarını kaybetme!
- > 2016 yılında dünya genelinde 400 milyar ABD Doları e-ihracat gerçekleştirildi. 2020’de 100 milyar ABD Doları olacak e-ihracat pazarında yer almak için vakit kaybetme!



Kaynak: (TÜSİAD, 2017)

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Müdahalenin potansiyel hedef grubu internet kullanımına rağmen e-ihracat faaliyeti olmayan KOBİ'ler ve kendi internet siteleri üzerinden e-ihracat gerçekleştirme altyapısına sahip ancak B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılmamış olan firmalar olarak öngörülmektedir. Hedef kitlenin müdahale edilebilir seviyeye indirilmesi amacıyla küresel e-ihracatın en çok gerçekleştirildiği ürün grubu ve/veya sektör özelinde faaliyet gösteren firmalar önceliklendirilebilecektir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında herhangi bir e-ihracat deneyimi olmayan firmaların iletişim bilgilerine (e-posta adresi) ihtiyaç duyulmaktadır. Deney sonuçlarının yorumlanması için yapılabilecek profil çalışmasında bu firmaların faaliyet gösterdiği sektör, herhangi bir ihracat deneyimi olup olmadığı; olanların 2013-2017 döneminde gerçekleştirdiği ihracat miktarı, ciroları ve ihraç edilen ürün grubu/grupları bilgisine de ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | İletilecek davranışsal mesajların hazırlanmasında, deneylerin tasarımı ve gerçekleştirilmesinde sorumlu paydaş olarak



Nudge Turkey Ekibi öngörülmektedir. Müdahalenin diğer olası paydaşları Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve TOBB e-Ticaret Meclisi olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Hedef kitlenin iletişim bilgilerine belirtilen kısımlar dâhilinde ulaşılması, ulaşılan e-posta adreslerinin güncelliği ve ilgili karar alıcının olup olmadığı gibi bilgilerin doğrulanması bir uygulama riski olarak değerlendirilmektedir.

**MA 4 Risk Aversion** | E-ihracatta dolandırıcılık korkusu ve ürünlerin ulaştırılmama endişesi

Şirketlerin daha önce tecrübe ettikleri geleneksel yöntemlerden farklı olarak e-ihracat şirketlere daha geniş bir müşteri grubuna daha az çabayla erişme fırsatı sunmaktadır. Bu durum bir fırsat olarak değerlendirilse de şirketler tamamıyla internet üzerinden yapılabilen, müşteri ile ilişki kurma biçiminin geleneksel yöntemlerden farklılaştığı bu yeni iş yapış biçimine karşı ön yargı geliştirebilmektedir. Bu ön yargıların başında dolandırıcılık korkusu ve ürünlerin ulaştırılmama endişesi gelmektedir.

**DM 4 Easy, Friction Costs** | Türk Eximbank'ın ilgili sigorta hizmetlerinin tanıtılacağı e-posta gönderilmesi

Türk Eximbank'ın "Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı" ve "Sevk Öncesi İhracat Kredi Sigortası" gibi hizmetlerinin geleneksel ihracatın yanı sıra e-ihracat faaliyetleri için de faydalanılabilir olduğunun firmalar tarafından yeterince bilinmediği değerlendirilmektedir. Eximbank'ın bu hizmetlerinin e-ihracat için de geçerli olduğunu davranışsal yöntemlerle tasarlanmış bir metinle ifade eden ve bu hizmetleri tanıtan bir e-posta gönderilmesi ve başvuru dokümanlarının elektronik posta ekinde iletilmesi önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Müdahalenin potansiyel hedef grubu internet kullanmasına rağmen e-ihracat faaliyeti olmayan firmalar olarak öngörülmektedir. Bu bağlamda 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi olan ve olmayan firmaların tamamı hedef kitle içinde değerlendirilebilecektir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında herhangi bir e-ihracat deneyimi olmayan firmaların iletişim bilgilerine (e-posta adresi) ihtiyaç duyulmaktadır. Deney tasarımı ve sonuçlarının yorumlanması için yapılabilecek profil çalışmasında bu firmaların faaliyet gösterdiği sektör, herhangi bir ihracat deneyimi olup olmadığı; olanların 2013-

2017 döneminde gerçekleştirdiği ihracat miktarı, ciroları ve ihraç edilen ürün grubu/grupları bilgisine de ihtiyaç duyulacaktır

**Paydaşlar** | Müdahalenin potansiyel uygulama paydaşları Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Türk Eximbank, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, TİM, TOBB E-Ticaret Meclisi olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Firmaların e-ihracat faaliyetleri düzenli ve sistematik olarak izlenmemektedir. Bu nedenle internet erişimi olan ancak e-ticaret gerçekleştirmemiş firmaların belirlenmesi müdahale tasarımına ilişkin bir risk olarak değerlendirilmektedir. Hedef kitlenin belirlenmesi sonrasında ise e-posta adreslerinin güncelliği ve ilgili yetkininin olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

## 8.2.2. İhracatta Ara Malı İthalat Bağımlılığının Azaltılması

### 8.2.2.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

Türkiye ekonomisinin en önemli yapısal sorunu cari açık olarak görülmektedir. Cari açığa en çok etki eden husus dış ticaret açığıdır. Türkiye'nin son beş yıldaki dış ticaret verilerine bakıldığında, ihracatın ithalatı karşılama oranı ortalama %67 düzeyinde gerçekleşmektedir. 2017 yılı verilerine bakıldığında dış ticaret açığının 76,8 milyar ABD Doları düzeyinde olduğu görülmektedir.

İthal edilen ürünlerin kategorik dağılımları incelendiğinde, ara malların en başta geldiği görülmektedir. Ara mal ithalatının toplam ithalat içindeki payı 2016'da %67, 2017'de ise %73 olarak gerçekleşmiştir. (TÜİK, 2018; EY Analizi). 2017 yılında ihracatın %40,9'u, ithalatın ise %11,9'u dâhilde işleme rejimi (DİR) kapsamında olmuştur.

İhracat odaklı büyüme stratejisi izleyen Türkiye, ihracatı arttırmak kadar ithalatı da kontrol altında tutmayı hedeflemektedir. İthalatı kontrol altında tutma ve ihracattaki ithalat bağımlılığını azaltmaya yönelik ihtiyaç ve tedbirlere önemli politika belgelerinde de vurgu yapılmıştır. Onuncu Kalkınma Planı kapsamındaki öncelikli dönüşüm programları altında, "İthalata Olan Bağımlılığın Azaltılması Programı ve Eylem Planı" ile yerli girdi üretiminin ve kullanımının teşvik edilmesi yoluyla ithalata olan bağımlılığın azaltılması amaçlanmıştır. Orta Vadeli Program'da cari açığın azaltılmasında yapısal reformların bütüncül olarak hayata geçirilmesiyle birlikte üretimin ithalata olan bağımlılığının azaltılması ihtiyacına vurgu yapılmıştır. 65. Hükümet Programında ise, ithalata bağımlılığı azaltarak, imalat sanayiinin GSYH içindeki payının artırılmasının altı çizilmiştir.

İhracatta ithalat bağımlılığının ardındaki sorunların ağırlıklı olarak yapısal olduğu görülmektedir. Yapısal problemlerin başında, ülkedeki ekonomik

karmaşıklık seviyesi gelmektedir. Ekonomik karmaşıklık, bir ülkenin ihraç edeceği ürünleri üretebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, yetkinlik ve altyapıyı ifade etmektedir. Yüksek katma değerli ürünlerin üretimi detaylı bir tedarik zinciri ağı ve bu ağı destekleyecek kapsamlı bilgi ve yetkinlik altyapısı gerektirmektedir (Harvard, 2013) Bu faktörler sağlanamadığında, ülkedeki ekonomi istenilen karmaşıklık seviyesinde olamamakta ve yüksek katma değerli ürünlerin bir kısmını üretemeyip ithal etmek durumunda kalabilmektedir.

Diğer bir yapısal unsur, hammadde mevcudiyeti veya hammadde fiyatları olarak ortaya çıkmaktadır. İmalat sektörünün ihtiyaç duyduğu üretim girdilerinin ülkede mevcut olması ve uygun maliyetle üretilebiliyor olması ihracatta ithalat bağımlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Türkiye ara mal ithalatının son yıllarda yaklaşık %20'sini oluşturan "Mineral Yakıtlar" kategorisindeki ürünlerin hammaddesinin ülke sınırları içerisinde ihtiyaç duyulan miktar ve kalitede bulunmuyor oluşu, bu kalemde 2017 yılında yaklaşık 36 milyar ABD Doları değerinde ithalat yapılmasına neden olmuştur (TÜİK, 2018). Ayrıca bu girdilerin fiyatlarındaki küresel çaptaki dalgalanmalar ithalat miktarını ve dış ticaret açığına katkısını da etkileyebilmektedir. Son yıllarda petrol fiyatlarındaki düşüş ve ardından yaşanan dalgalanmalar (Brent petrolünün 2015 yılında keskin düşüşü ve 2016 yılında ~45 ABD Doları ile dip fiyatı görmesi) da ara mal ithalatı üzerinde kontrol edilmesi güç yapısal unsurlara bir örnek olarak gösterilebilir. Bunlara ek olarak maliyet ve fiyatın da bir yapısal unsur olarak ele alınabileceği diğer bir husus, küresel rekabet gereği belirli ürünlerin üretiminde ölçek ekonomisi ihtiyacıdır. Özellikle petrokimya ürünlerinin birçoğunun üretiminde yüksek kapasitede üretim ile rekabetçi olunabilmektedir.

Bu hususlara ek olarak pazardaki bilgi asimetrisi de diğer bir yapısal sorun olarak ele alınabilir. Pazardaki üreticiler, ihtiyaç duydukları kalite ve fiyatta iç pazarda mevcut girdiler hakkında zamanında ve yeterli bilgiye sahip olamamaktadır. Üreticiler, mevcut veya potansiyel tedarikçilerinin yetkinliklerini sistematik olarak bilememekte, bu bilgi asimetrisi de iç pazardaki olası bazı işbirliklerinin önüne geçebilmektedir.

### 8.2.2.2. Olası Davranışsal İlgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

İhracatta ithalat bağımlılığı sorununun temel nedenleri yukarıda detaylı olarak ele alındığı üzere yapısal olmakla birlikte, sorunun kökeninde bazı davranışsal unsurlar da bulunmaktadır. Bu kapsamda iki davranışsal içgörü belirlenmiş; ilgili davranışlara yönelik üç müdahale önerilmiştir. Aynı zamanda müdahale alanının yoğun yapısal sorunlarını daha iyi analiz edebilmek için ek araştırma önerileri de müdahaleler altında ele alınmıştır.

Tablo 2. İhracatta ara malı ithalat bağımlılığının azaltılmasına yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal içgörüler ve olası müdahaleler

Müdahale Alanları (MA)		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	<b>Availability Heuristic</b>   En yakın ve en bilinen yöntemin tercih edilmesi; üreticinin gerekli ara malı ihtiyacını iç pazarda aramaksızın ithalata yönelmesi	DM1	<b>Easy   Simplification</b> Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı işbirliği ile yerli ara malı ve hammadde üretim yetkinliklerinin haritalandırılarak bir envantere dönüştürülmesi, ilgili envanterin çevrimiçi bir platforma taşınarak ara malı ithalatçısı üreticiler tarafından kullanımının özendirilmesi
MA2	<b>Representative Heuristic</b>   Belirli ülkeler menşei ürünlerin kaliteli olduğuna ilişkin algının tedarik kararlarını etkilemesi	DM2	<b>Social   Relative Ranking.</b> Kullanılan üretim girdileri üzerinden hesaplanacak ürün yerliliği oranı üzerinden şirketlere altın, gümüş ve bronz “Yerli Ürün Rozeti” verilmesi
		DM3	<b>Social   Messenger Effect   Personalize.</b> Yerlilik oranı yüksek ürün imalatı ve ihracatı yapan şirketlere tebrik mektubu yollanması.
MA3	Diğer yapısal müdahaleler	DM4	Yeni dijital teknolojilerin Türkiye’de üretime etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması

**MA1 Availability Heuristic** | En yakın ve en bilinen yöntemin tercih edilmesi; üreticinin gerekli ara malı ihtiyacını iç pazarda aramaksızın ithalata yönelmesi

Özellikle orta ve küçük ölçekli imalatçılar, üretim için ihtiyaç duydukları belirli ara malların tedarikçisinde, pazarda rekabetçi pozisyonlarını kaybetmelerine neden olacak önemli bir maliyet veya kalite farkı ile karşılaşmadıkları sürece, alıştıkları ya da en yakın ve bilinen şekilde erişebildikleri tedarikçilerden mal alma eğiliminde olabilmektedirler. Sektör içinde ve sektörler arasında iletişim, işbirliği ve koordinasyon için ilgili firmalar gerekli eforu göstermeyebilmekte ve bu durum ülke içinde yukarıda da değinilen ekonomik karmaşıklığın artmasını sağlayacak ağların oluşmasını engellemekte veya yavaşlatabilmektedir.

**DM 1 Easy | Simplification** | Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile işbirliği yapılarak yerli ara malı ve hammadde üretim yetkinliklerinin haritalandırılması için başta mevcut verilerin esas alınması; ikincil olarak da öncelikli sektörlerde saha araştırmaları ile çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ortaya çıkacak envanter dahilindeki belirli bilgilerin, tedarikçi bulma ve tedarikçiye erişimin kolaylaştırılması amacıyla interaktif bir platform ile üreticilerin hizmetine sunulması ve kullanımının özendirilmesi önerilmektedir.

Veri tabanının geliştirilerek zamanla firmalara üyelik ve profil oluşturma imkanının tanınması, profil oluşturan firmalara büyük veri analitiği ve yapay zeka yardımı ile potansiyel tedarikçi ve iş ortağı önerilmesi gibi ek hizmetlerin kademeli olarak devreye alınması önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.



**Hedef kitle** | Yüksek oranda ara malı ithalatı gerçekleştiren imalat sektörü firmaları potansiyel hedef kitlesi olarak değerlendirilmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale için öncelikli veri ihtiyacı 2013-2018 yılları arasında ithalat gerçekleştiren imalat sektörü firmalarının listesi, firmaların gerçekleştirdiği ithalat ve ihracat oranları ve şirketlerin iletişim bilgileri olarak görülmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili araştırma çalışmalarının gerçekleştirilmesinde Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ana paydaş, Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ve Ekonomi Bakanlığı İthalat Genel Müdürlüğü olası paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Oluşturulan envanterin yayınlanması için geliştirilecek internet sitesinin kavramsal tasarımı ve iletilecek mesajların dizaynında Nudge Turkey Ekibi, ilgili sitenin yönetilmesinde yine Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ana paydaş olarak görülmektedir. Bu alanda ilerleyen dönemde sunulacak büyük veri analitiği ve yapay zeka gibi yenilikçi teknolojilerin sisteme entegrasyonunda Nudge Turkey Ekibi'nin önemli katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Müdahaleye ilişkin paydaşlar arası koordinasyon ve işbirliği ve uygulamaya yönelik bazı riskler bulunmaktadır. Müdahalenin çok paydaşlı yapısı koordinasyon ve işbirliği alanında risk oluşturmaktadır. Diğer yandan uygulamada oluşturulan envanter ve portalın kullanıcı firmalara yerinde öneriler yapamaması ve envanter veri tabanında periyodik güncellemelerdeki olası aksaklıklar portalın sürekliliği için risk oluşturmaktadır.

**MA2 Representative Heuristic** | Belirli ülkeler menşei ürünlerin kaliteli olduğuna ilişkin algının tedarik kararlarını etkilemesi

Özellikle yatırım (sermaye) malları kategorisinde yapılan satın almalarda menşei belirli ülkelere ait ürünlere ilişkin bazı önyargılar karar alıcıyı etkileyebilmektedir. Örnek olarak Alman malı kalitelidir, ya da uzak doğu, özellikle Çin malı ucuzdur gibi ön yargılar, başta makine ve diğer sermaye malları alımları ve belirli ara malların alım kararlarını etkileyebilmektedir.

**DM 2 Social I Relative Ranking I** Ürünlerinin yerliliği belirli oranların üstündeki şirketlere altın, gümüş ve bronz “Yerli Ürün Rozeti” verilerek ilgili şirketlerin onurlandırılacağı, yerli ara mal kullanımını özendirici marka oluşturulması ve yürütülecek iletişim çalışmaları ile bu markalamaya “Turquality” veya “ISO 500” benzeri görünürlük ve marka değeri kazandırmaya yönelik altyapı oluşturma ve iletişim çalışmalarının yürütülmesi önerilmektedir.



Markalama için altyapının ve yerlilik oranı tespit sistematığının oluşturulmasında belirli sektörlerin önceliklendirilerek çalışılması, ardından yeni sektörlerin bu markalamaya dâhil edilmesi önerilmektedir. Sektör önceliklendirmeleri esnasında her bir sektör için ilgili rozet için asgari yeterlilik koşullarının değişebileceği not düşülmelidir. Örneğin elektronik sektörü için altın rozet şartı %30 olabileceken bu oran tekstil için %90 olabilecektir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Önceliklendirilecek sektörlerde yer alan yerli ara mal kullanımı yüksek seviyede yer alan ve ihracat gerçekleştiren sanayi şirketleridir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale için öncelikli veri ihtiyacı 2013-2018 yılları arasında ithalat gerçekleştiren imalat sektörü firmalarının listesi,

firmaların gerçekleştirdiği ithalat ve ihracat oranları ve şirketlerin iletişim bilgileri olarak görülmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili araştırma çalışmalarının gerçekleştirilerek rozet sistematığının oluşturulması ve ilgili firmaların tespit edilmesinde Ekonomi Bakanlığı İthalat Genel Müdürlüğü ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ana paydaşlardır. Bu sistematığının oluşturulmasında benzer deneyimlere sahip İstanbul Sanayi Odası (ISO 500 ve İnovasyon Endeksi Çalışmaları) ve Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü (Turquality Programı Yönetimi Deneyimi) kilit paydaşlar olarak görülmektedir. Seçilecek sektöre göre ilgili profesyonel sektör örgütleri de paydaş olarak değerlendirilebilir. Nudge Turkey Ekibi'nin rozet sistematığının oluşturulması, davranışsal yöntemlerle tasarlanmış iletişim faaliyetlerinin yürütülmesinde sürece liderlik edecek bir rolde bulunması önerilmektedir.

**Riskler** | Müdahaleye ilişkin paydaşlar arası koordinasyon ve işbirliği ve uygulamaya yönelik bazı riskler bulunmaktadır. Rozet sistematığının oluşturulmasının ardından iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilip, firmaların rozetlere başvurması ve ilerleyen yıllarda da aynı yerlilik oranının korunup korunmadığına ilişkin izlemenin yapılması için sekreteryaya görevini bir kurumun üstlenmesi ihtiyacı doğacaktır. Bu operasyonun sürdürülebilir olamaması bir risk olarak görülmektedir. Ayrıca uygulamaya yönelik bir diğer risk, yerlilik oranının tespitinde görülmektedir. Bu riskin daha kolay yönetilmesi için uygulamanın belirli pilot sektörlerde başlaması önerilmektedir.

**DM 3 Social I Messenger Effect I** Personalize Yerlilik oranı yüksek ürün imal ve ihraç eden şirketlerin tespit edilerek, kişiselleştirilmiş mektuplar ile teşekkür ve tebrik mesajları yollanması ilgili şirketlerin onurlandırılması önerilmektedir. Mektup içeriklerinin mümkün olduğunca standarttan uzak olarak ilgili firmanın sektörü, ölçeği, lokasyonu, yerlilik oranı ve hedef bireylerin olası sosyal tarzları göz önünde bulundurularak hazırlanmış olması, firma yetkilisine (sahibi, ortakları veya genel müdürü) doğrudan ismiyle hitap edilmesi ve ıslak imzalı olması bu mesajların etkilerini artıran davranışsal unsurlardır.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Ürünlerinin yerlilik oranı sektörüne göre belirlenecek alt limitin üzerinde olan sürekli ihracatçı firmalar.

**Veri ihtiyacı** | Müdahaleye ilişkin öncelikli veri ihtiyacını firmaların

yerlilik oranları oluşturmaktadır. Bunun için de 2013-2018 yılları arasında gerçekleştirilen firma bazında ithalat ve ihracat verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca oluşturulacak mesajların iletilmesi için şirketlerin iletişim bilgileri temin edilmelidir.

**Paydaşlar** | Yerlilik oranlarının tespit edilmesinde Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Ekonomi Bakanlığı İthalat Genel Müdürlüğü ana paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, firmaların ihracatlarının tespit edilmesinde Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ile işbirliği yapılması önerilmektedir. Kişiselleştirilmiş mesajların tasarımında Nudge Turkey Ekibi ana paydaştır.

**Riskler** | Müdahaleye ilişkin en önemli risk, firmaların yerlilik oranlarının isabetli olarak tespit edilememesi ve firmaların güncel iletişim bilgilerine erişilememesi olarak değerlendirilmektedir.

### MA3 Yapısal unsurlara ilişkin araştırma önerileri

**DM4 Yeni dijital teknolojilerin Türkiye’de üretime etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması** | Dijitalleşmenin getirdiği fırsatlar ile iş modellerinin, iş yapış şekillerinin değişmesi, bunun üretime yansımaları olan dördüncü sanayi devrimi ile gelen, üretimde dijitalleşme akımının Türkiye sanayi işletmeleri için fırsatlar ve riskleri beraberinde getirdiği değerlendirilmektedir. Örneğin katmanlı imalat gibi yenilikçi teknolojiler, geleneksel olarak ithal edilen yüksek katma değerli ürünlerin şirket içinde üretilebilmesine imkân sağlamakta, stratejik ürünlerde ithalat bağımlılığını düşürebilmektedir. Bu doğrultuda dördüncü sanayi devriminin benzer etkilerinin bütüncül bir yaklaşımla Türkiye sanayisi için analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İthal ara mal kullanımı yüksek seviyede olan ve sürekli ihracat gerçekleştiren sanayi şirketleridir.

**Veri ihtiyacı** | Araştırma çalışması için örneklem grubunun tespit edilmesine yönelik sanayi şirketlerinin faaliyet kolu, net satış, katma değer, ithalat ve ihracat miktarı gibi göstergelerde veri ihtiyacı olacaktır. Örneklem grubuna dâhil olan şirketler için güncel iletişim bilgisine ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | Ekonomi Bakanlığı İthalat Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı çalışmanın ana paydaşları olarak değerlendirilmektedir. Araştırma tasarımı ve uygulanmasında değerlendirilecek yenilikçi teknolojilerin şirketler



tarafından benimsenmesi için geliştirilecek davranışsal müdahaleler araştırmanın başarısı için kritik öneme sahiptir. İlgili müdahaleler Nudge Turkey Ekibi tarafından ele alınmalıdır.

**Riskler** | İlgili müdahalenin çok paydaşlı yapısı yoğun ve etkin bir iletişim ve işbirliği gerektirmektedir.

## 8.2.3. Sürekli İhracatçı Sayısının Artırılması

### 8.2.3.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

2007-2016 döneminde toplam 160.842 farklı firma ihracat gerçekleştirmiştir. Söz konusu firmalardan yalnızca %8'i 10 yılın tamamında ihracat yaparken %34'ü yalnızca bir yıl ihracat yapmıştır. Bahse konu dönemde ihracat başlayan bir firmanın ortalama 3,5 yıl sonra ihracat yapmayı tamamen bıraktığı görülmektedir. Son olarak aynı dönemde ihracatımızın %43'ünü sürekli olmayan<sup>1</sup> firmaların gerçekleştirmesi ülkemizin toplam ihracatının sürdürülebilirliği açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir.<sup>2</sup>

Türkiye'nin 2023 yılı ihracat hedefi olan 500 milyar ABD Doları'na ulaşmasında sürekli ihracatçı sayısının artması büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'de işletmelerin %99'unu oluşturan, toplam ihracatın ise yaklaşık %60'ını gerçekleştiren KOBİ'lerin ihracat sürekliliği belirleyicidir.

Bir firmanın ihracatını sürekli hale getirebilmesi için küresel bir vizyona ve sürekli ihracat için gerekli teknik ve kurumsal altyapıya sahip olması gereklidir. Mevcut durumda Türkiye'de sürekli ihracatçı sayısının düşük olmasında KOBİ'lerde marka oluşturma bilinç ve kapasitesinin yerleşmemiş olması, kurumsallaşma sorunları ve organizasyonel yetersizlikler etkili olmaktadır. Türkiye'nin küresel değer zinciri içindeki mevcut konumu, Türk KOBİ'lerin mevcut üretim yapıları, ürünlerinin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliği, dil bariyeri, makroekonomik dalgalanmalar ve kur hareketleri sürekli ihracatın önündeki diğer yapısal unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye'nin ihracat hedeflerine ulaşması önünde önemli bir müdahale alanı olarak tespit edilen bu sorunun yapısal kökenleri dışında davranışsal yönleri de bulunmaktadır.

<sup>1</sup> 2017 verileri mevcut olmayıp sürekli ihracatçılar 10 yılın tamamında ihracat gerçekleştiren firmalar olarak tanımlanmıştır.

<sup>2</sup> Ekonomi Bakanlığı veri ve hesaplamaları

### 8.2.3.2. Olası Davranışsal İlgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

Sürekli ihracatçı sayısının artırılması müdahalesine ilişkin 3 olası davranışsal içgörü belirlenmiş; bu davranışsal içgörülere karşılık gelen, önyargı ve/veya yanlış inanışları ortadan kaldırmaya yönelik 5 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 3. Türkiye’de sürekli ihracatçı sayısının artırılmasına yönelik davranışsal müdahale alanları ve olası davranışsal iç görüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	Status-Quo Bias   Şirketler hazır/kolay bir fırsat elde ettiklerinde ihracat gerçekleştirse de ihracatı stratejik bir hedef olarak değerlendirmemesi	DM1	<b>Social, Feedback</b>   Şirketlere yaptıkları ihracat miktarı ve ihracatın sürekliliğine göre geri bildirim verilmesi
		DM2	<b>Social, Relative Ranking</b>   3 yıl üst üste belirli bir miktarın üstünde ihracat yapan şirketleri onurlandırmak üzere bir teşekkür yazısı ve başarı belgesi verilmesi
MA2	Risk Aversion   Sürekli ihracat için ihtiyaç duyulan yetkinlikte organizasyon ve insan kaynağı için gerekli olan yatırımlardan ve bilinmez bir pazara girmenin olası risklerini almaktan kaçınma	DM3	<b>Easy, Friction Costs</b>   Hedef kitleye Eximbank’ın “Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevki Sonrası Risk Programı” ve “Sevki Öncesi İhracat Kredi Sigortası” gibi hizmetlerinin ve başarı hikâyelerinin iletileceği e-posta gönderilmesi
		DM4	<b>Easy, Friction Costs</b>   Firmaların yeni pazarlara girme kararını rasyonelleştirmek amacıyla ülke raporlarının standartlaştırılarak hedef kitleye ulaştırılması
MA3	Confirmation Bias   Daha önce başarısız ihracat deneyimi olan şirketlerin ihracatı riskli bulmaları	DM5	<b>Attractive, Salience</b>   İhracat yapmanın şirkete getirdiği faydaların vurucu ve kişiselleştirilmiş mesajlarla ve başarı hikâyeleri ile hedef kitleye iletilmesi

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

**MA 1 Status-Quo Bias** | Şirketler hazır/kolay bir fırsat elde ettiklerinde ihracat gerçekleştirdiklerinde de ihracatı stratejik bir hedef olarak değerlendirmemeleri

Türkiye’de şirketlerin uluslararasılaşmaması sürekli ihracat ve ihracatın daha büyük bir ivmeyle artması önündeki engellerin temel sebeplerinden biridir. Türkiye’de büyük firmaların ve KOBİ’lerin ortak sorunu uluslararası bir vizyon edinmeden büyüme çabasında olmalarıdır. Şirketlerin önemli bir bölümü ancak hazır ve/veya kolay bir fırsat tespit ettiklerinde ihracat gerçekleştirmekte; ihracatı şirketlerinin stratejik bir hedefi olarak değerlendirmemektedir.

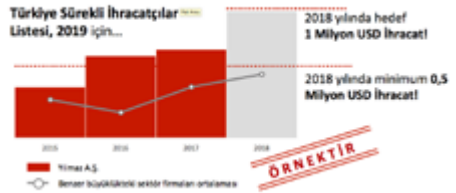
**DM 1 Social, Feedback** | Şirketlere yaptıkları ihracat miktarı ve ihracatın sürekliliğine göre geri bildirim verilmesi önerilmektedir. Bu doğrultuda ISO 500 benzeri, şirketler için bir itibar göstergesi olacak “Türkiye’nin Sürekli İhracatçıları” listesi oluşturulması ve yıllık olarak yayınlanmasının şirketlerin sürekli ihracatı bir stratejik vizyon olarak benimsemesinde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Şirketlere her yıl önceki yıllarda sergiledikleri ihracat performanslarının benzer büyüklükteki sektör firmaları ile karşılaştırmalı bir infografikle e-posta aracılığıyla gönderilmesi ve bu listeye girebilmeleri için yapmaları gerekenlerin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış bir e-posta metni ile gönderilmesi önerilmektedir. Örnek e-posta tasarımı aşağıda gösterilmektedir.

*“Yılmaz A.Ş.’nin sayın yetkilisi Ahmet Yılmaz,*

*2016-2017 yıllarında gerçekleştirdiğiniz ihracat performansınız için sizi kutlarız. 2023 İhracat Hedefine sizlerin katkısıyla ulaşacağız.*

*2018 yılında daha büyük başarılarımıza ulaşacağınıza inanıyoruz. 2018 yılında da asgari 0,5 Milyon ABD Doları ihracat gerçekleştirmeniz durumunda “2019 Yılı Türkiye’nin Sürekli İhracatçıları” listesinde Yılmaz A.Ş.’yi görmekten büyük bir gurur ve mutluluk duyacağız.*



*Başarılarınızın devamını dileriz*

*Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürü”*

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan şirketler müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan şirketlerin iletişim bilgileri temel veri ihtiyacı olarak öngörülmektedir. Bu firmaların büyüklükleri (ciroları), faaliyet gösterdikleri sektör gibi bilgilerin de deney tasarımı ve deney sonuçlarının yorumlanması sırasında gerçekleştirilebilecek profil çalışmaları için gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasında Nudge Turkey Ekibi sorumlu aktör olarak değerlendirilmektedir. Veri ihtiyacının karşılanmasında ihracatçı birlikleri ile işbirliği yapılması değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin uygulanmasında hedef kitlenin tespiti ve iletişim bilgilerine ulaşılması müdahalenin olası riski olarak değerlendirilmektedir.

**DM 2 Social, Relative Ranking** | 3 yıl üst üste belirli bir miktarın üstünde ihracat yapan şirketleri onurlandırmak üzere bir teşekkür yazısı ve başarı belgesi verilmesi önerilmektedir. Böylece şirketlere ihracat performanslarının takip edilerek başarılarının takdir edildiğinin gösterilmesinin şirketlerin sürekli ihracatı stratejik bir vizyon olarak benimsemesinde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan şirketler müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan şirketlerin iletişim bilgileri temel veri ihtiyacı olarak öngörülmektedir. Bu firmaların büyüklükleri (ciroları), faaliyet gösterdikleri sektör gibi bilgilerin de deney tasarımı ve deney sonuçlarının yorumlanması sırasında gerçekleştirilebilecek profil çalışmaları için gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasında Nudge Turkey Ekibi, veri ihtiyacının karşılanmasında ise ihracatçı birlikleri sorumlu paydaş olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin uygulanmasında hedef kitlenin tespiti ve iletişim bilgilerine ulaşılması müdahalenin olası riski olarak değerlendirilmektedir.

**MA 2 Risk Aversion** | Sürekli ihracat için ihtiyaç duyulan yetkinlikte organizasyon ve insan kaynağı için gerekli olan yatırımlardan ve bilinmez bir pazara girmenin olası risklerini almaktan kaçınma

Firmalar farklı pazarlara devamlı ihracat gerçekleştirerek sürekli ihracatçı olmanın gerektirdiği yetkinlikte organizasyon ve insan kaynağı yatırımlarına katlanmaktan çekinmekte; bilinmeyen yasa ve düzenlemeler nedeniyle yeni bir pazara (ülkeye) girmenin olası risklerini almaktan kaçınmaktadır. Firmaların risk algısının çoğunlukla rasyonel unsurlardan ve objektif bilgiden bağımsız olduğu; ön yargılardan ve yanlış inanışlardan etkilendiği değerlendirilmektedir.

**DM 3 Easy, Friction Costs** | İhracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan ve Türk Eximbank'ın ilgili hizmetlerinden faydalanmamış KOBİ'lere Eximbank'ın "*Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı*" ve "*Sevk Öncesi İhracat Kredi Sigortası*" gibi hizmetlerinin tanıtılacağı e-posta gönderilmesi ve başvuru dokümanlarının e-postanın ekinde iletilmesi önerilmektedir.

Bu e-postada Eximbank'ın hizmetlerine ulaşılabilirliği vurgulamak adına Eximbank'ın sürekli müşterisi ya da hizmetlerinden faydalanan firmaların deneyimlerini paylaştığı, davranışsal yöntemlerle tasarlanmış bilgi videolarının oluşturulması ve ihracatçılara gönderilmesinin firmaların olası ön yargılarını ortadan kaldırmakta etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan ve Türk Eximbank'ın ilgili hizmetlerinden faydalanmamış KOBİ'ler müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan ve Türk Eximbank'ın ilgili hizmetlerinden faydalanmamış şirketlerin e-posta adresleri temel veri ihtiyacı olarak öngörülmektedir. Bu firmaların büyüklükleri (ciroları), faaliyet gösterdikleri sektör gibi bilgilerin de deney tasarımı ve deney sonuçlarının yorumlanması sırasında gerçekleştirilebilecek profil çalışmaları için gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen e-postaların tasarımı, deneyin tasarlanması ve sonuçların yorumlanmasında Nudge Turkey Ekibi sorumlu aktör olarak öngörülmektedir. Eximbank'ın sürekli müşterisi ya da hizmetlerinden faydalanan firmaların deneyimlerini

paylaştığı video-mesajın kurgulanması ve hayata geçirilmesinde Türk Eximbank ile ortak çalışma gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin uygulanmasında hedef kitlenin tespiti ve planlanan veri kırılımında iletişim bilgilerine ulaşılamaması müdahalenin olası riski olarak değerlendirilmektedir.

**DM 4 Easy, Friction Costs** | Firmaların yeni pazarlara girme kararını rasyonelleştirmek amacıyla ülke raporlarının standartlaştırılarak hedef kitleye ulaştırılması önerilmektedir. Hâlihazırda Ekonomi Bankalığının internet sitesi üzerinden yayınlanan ülke raporlarının içeriği ve formatlarının kolay anlaşılır bir şekilde revize edilerek standartlaştırılması ve periyodik olarak güncellenerek yine tek bir platform üzerinden, kolaydestek.gov.tr'nin tasarım prensipleri doğrultusunda hazırlanacak bu portalın firmalara e-posta aracılığıyla gönderilmesi değerlendirilmektedir.

Ülke raporlarının içeriği ve formatının standartlaştırılması ile bilgi asimetrisine neden olan unsurların ortadan kaldırılabileceği düşünülmektedir. Pazar risklerinin ve fırsatlarının, ülkelerin yasa ve ilgili düzenlemelerinin açık bir dille ortaya konulması, firmaların ön yargılara dayanan bilinmez risk algısını azaltabilecektir.

Firmalara bu platforma erişim bağlantısının davranışsal yöntemlerle tasarlanmış bir e-posta metni ile sunulması önerilmektedir. İlgili e-postada *“Türk vatandaşlarının Güney Afrika Cumhuriyetine turizm ve iş amaçlı seyahatlerinin 30 günü aşmaz ise vizeden muaf olduğunu biliyor muydunuz? – Ülke özelinde fırsatlar, yasal düzenlemeler, piyasa koşulları ile ilgili kolay bilgiye buradan erişebilirsiniz”* gibi mesajların verilebileceği değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan KOBİ'ler ve herhangi bir ihracat deneyimi olmayan firmalar müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Hedef kitle olarak tanımlanan firmaların iletişim bilgileri müdahaleye yönelik temel veri ihtiyacı olarak öngörülmektedir. Bunun dışında, ülke raporlarının belirlenen formatta revize edilerek standartlaştırılmasında ülke özelinde yeni verilere ihtiyaç duyulabilecektir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasında Nudge Turkey Ekibi, ülke raporlarının önerilen standartta hazırlanmasında ise İhracat Genel Müdürlüğü ve ticaret müşavirlikleri sorumlu aktör olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin uygulanmasında hedef kitlenin tespiti ve iletişim bilgilerine ulaşılması müdahalenin olası riski olarak değerlendirilmektedir.

**MA 3 Confirmation Bias** | Daha önce başarısız ihracat deneyimi olan şirketlerin ihracatı riskli bulmaları

Firmaların ihracatı stratejik öncelik olarak görmemesine paralel olarak geçtiğimiz dönemde başarısız bir ihracat deneyimi olan firmalar ihracatı riskli bulmaktadır. Firmalar bir sonraki girişimlerinde de benzer bir başarısızlıkla karşılaşacakları ön yargısı nedeniyle ihracata yönelik herhangi bir girişimde bulunmama eğilimindedir.

**DM 5 Attractive, Salience** | İhracat yapmanın şirkete getirdiği portföy riskini azaltma, iç pazardaki rekabetten kaçınma vb. faydalarının vurucu ve kişiselleştirilmiş mesajlarla ve başarı hikâyeleri ile hedef kitleye iletilmesi önerilmektedir. Örnek mesajlar aşağıda sıralanmaktadır.

- > “Gelirlerinin %10-%50 arasını ihracattan sağlayan firmaların kur dalgalanmalarına karşı daha dayanıklı olduğunu biliyor muydunuz?”
- > “Küçük kalmanın riski büyüktür – Bunaltıcı rekabet ve düşük kar marjlarından sıyrılmak için ihracat faaliyetlerine ağırlık vermeyi düşündünüz mü?”
- > Uluslararası ticaret büyük ölçüde peşin para üzerinden yürümektedir. İç piyasaya göre daha sağlam ödeme yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. İhracatın daha düzenli bir nakit akışı ve etkin finansal planlama sağlayabileceğini biliyor musunuz?

İlgili elektronik postada daha önce başarısız ihracat girişimlerinde bulunan ancak bu sorunu çözmekte başarılı olmuş bir KOBİ'nin başarı hikâyesinin video-mesaj ile paylaşılması önerilmektedir. Bu video-mesajların sektör özelinde ayrıştırılarak verilmesinin etkiyi artırabileceği değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Herhangi bir ihracat deneyimi olan ancak 2013- 2017 yılları arasında sürekli ihracat gerçekleştirilmemiş şirketler ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak değerlendirilmiştir.

**Veri ihtiyacı** | Herhangi bir ihracat deneyimi olan ancak sürekli ihracat gerçekleştirilmiş şirketlerin iletişim bilgileri (e-posta adresleri) temel veri ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Bu şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör ve ciro bilgisine deney tasarımında ve deney sonuçlarının yorumlanmasında ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen e-postaların, video-mesajın tasarımında, müdahale sonuçlarının analizinde Nudge Turkey Ekibi sorumlu aktör olarak öngörülmektedir. Müdahalenin diğer paydaşları İhracat Genel Müdürlüğü, TİM ve ihracatçı birlikleri olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Şirket özelinde uygun veri bulunması bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

### 8.2.4. Potansiyel Yabancı Yatırımcılar Nezdinde Yatırım Ortamı Algısının Güçlendirilmesi

#### 8.2.4.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

Günümüzde yabancı yatırım çekebilme konusunda farklı ülke ekonomileri arasında artan rekabet söz konusudur. Bu rekabet dahilinde, yatırım bekleyen ekonomilerin, dış yatırımcılar için cazip hale gelmesinde coğrafi konumdan vergi oranlarına, iş gücünün niteliğinden, finansman kaynaklarına, yatırım bölgesindeki gümrük rejiminden, lojistik imkanlarına veya AR-GE kapasitesine kadar birçok farklı etken rol oynamaktadır.

Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) olanakları ülkelere getirdiği uzun vadeli katma değerlerden ötürü devletlerin ekonomideki öncelikli gündemi haline gelmiştir. Piyasaya sağladığı sermaye girdisine ek olarak, beraberinde getirdiği, uzmanlık, inovasyon, finansman çeşitliliği, bilgi birikimi (know-how) ve beşeri kapasite artışı gibi ek faktörlerle DYY, ülkelerin küresel ekonomi ile uzun süreli entegrasyonu ve sağlıklı büyümenin sağlaması açısından ciddi önem arz etmektedir. 2007 yılını takiben küresel ekonomide daralmaya sebep olan finansal krizle birlikte, dünya genelinde DYY rakamlarında düşüş gözlemlenmiş ve ancak 2011 dönemi itibarıyla kriz öncesi ortalamasının üstüne çıkılabilmektedir. Özellikle, büyümeleri DYY temelli gelişmekte olan ekonomiler yatırım çekebilmek adına yeni atılımlar yapmakta ve küresel ölçekte yeni cazibe merkezleri olarak ortaya çıkarmaktadırlar. Bu eğilimin yansımalarından biri olarak, ilk kez 2012 yılında, gelişmekte olan ekonomilerin aldığı DYY miktarı, gelişmiş ekonomileri geçmiştir.

2015 itibarıyla ise, hem artan küresel ekonomik ve siyasi belirsizlik hem de gelişmiş ülkelerdeki pozitif ekonomik performans DYY hareketliliğini tekrar gelişmiş ülkelere doğru kaydırmıştır. 2016 sonu itibarıyla dünyadaki yaklaşık 1,5 Trilyon ABD Doları tutarındaki toplam DYY'nin %59'u gelişmiş ülkelerde olup, bu eğilimin 2020 yılına kadar devam edeceği öngörülmektedir. (UNCTAD ve EY Attractiveness Survey, 2017)

Sermaye ve tasarruf kaynaklarının kısıtlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde ise sürdürülebilir ekonomik büyümenin gerçekleşmesi, yatırımların artırılması,



uluslararası piyasalardaki rekabetin güçlendirilmesi ve daha fazla istihdam olanağının yaratılması için doğrudan yabancı yatırımlarına özellikle ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ülkeler açısından dış borç yerine doğrudan yabancı yatırımlarla ülkeye giren sermayenin ekonomiye olumlu etkisi görece daha büyüktür. Dünyada başta Çin, Hindistan, Brezilya, Meksika ve Rusya olmak üzere birçok gelişmekte olan ülke, ekonomik kalkınmalarında çektikleri doğrudan yatırımları önemli bir kaldıraç olarak kullanmaktadır. (Çelebi, 2017)

Türkiye ise, her ne kadar son yıllarda bu alanda ciddi bir gelişme kaydetmiş olsa da, hala potansiyelinin altındadır. 2004 yılı itibarıyla Dünya'daki yatırım çekicilik endekslerinde üst sıralara doğru ilerleyişini başlatan Türkiye, ekonomik reformlar, Avrupa Birliği uyum süreci, yatırım teşvik mekanizmaları, 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu gibi mevzuat düzenlemeleri ve fiziki altyapı yatırımları ile mevcut yatırım ortamını iyileştirmek adına önemli mesafeler almıştır. Bu pozitif çekiciliğin altındaki diğer sebepler değerlendirildiğinde öne çıkan faktörler arasında siyasi ve makroekonomik istikrar, 1,5 milyar tüketiciye kolay ulaşım imkânı sağlayan coğrafi konum, iç pazar büyüklüğü ve iş gücünün fiyat-performans düzeyinin yüksekliği yer almaktadır. (Çelebi, 2017)

2015 yılı itibarıyla Türkiye'ye çekilen DYY değerlerinde negatif yönlü bir eğilim başlamıştır. Bu eğilim, dünyadaki DYY trendleri ile paraleldir. Diğer taraftan, Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki mevcut siyasi istikrarsızlıklar sebebiyle oluşan güvenlik riskleri, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar; 15 Temmuz menfur darbe girişimi gibi olumsuz iç ve dış siyasi ve ekonomik dinamikler sebebiyle uluslararası pazarlarda oluşan Türkiye ile ilgili "güvensizlik algısı" bu negatif yönlü hareket üzerinde etkili olmuştur ve olmaktadır. Sonuç olarak Türkiye'de 2015 yılında 17 milyar 550 milyon ABD Doları olan Uluslararası Doğrudan Yatırım akımları, 2016 yılında %30 oranında azalışla 12 milyar 302 milyon ABD Doları olarak kaydedilmiştir (Ekonomi Bakanlığı, 2016).

Bugün dünyada uluslararası doğrudan yatırım çekmek için ülkeler arasında kıyasıya bir rekabet vardır. Tüm ülkelerin yatırım çekebilmek adına çok boyutlu stratejiler takip etmeleri gerekmektedir. Yatırım yapma kapasitesine sahip yabancı yatırımcıyı çekebilmek için öncelikle gerekli altyapıların ve yatırım ortamının kurulması, sonrasında ise yatırımcıyı uzun vadede ülkede tutacak güven ortamının yaratılması gerekmektedir. Yatırımın bu yönlerden herhangi birisinden duyacağı güvensizlik, yatırım kalıcılığını veya ek yatırımlarını olumsuz etkileyecektir. Yabancı yatırımcı için özellikle gelişmekte olan ülkeler cazibe merkezi olduğu kadar aynı zamanda da birer risk bölgesidir. Dolayısıyla mevcut DYY çekiciliği ile uluslararası yatırımcılara yatırım imkânlarının etkin bir şekilde tanıtılması/ anlatılması arasında yadsınamaz bir bağlantı vardır. Türkiye bağlamında ise

mevcut uluslararası imaj ve algı yönetimi ile stratejik iletişim alanlarında önemli gelişim alanları mevcuttur. Yatırım ortamındaki olumlu tablonun sürdürülebilir olmasının uluslararası pazarlarda yeterince etkili aktarılamaması bu gelişim alanlarının başında gelmektedir.

Bu durumun arka planında birçok yapısal unsur mevcuttur. İlk olarak yatırım karar alma faktörleri (location factors) üzerinden tasarlanmış ve ulusal seviyede uygulanan bir yatırım çekicilik / tanıtım politikası / stratejisinin olmayışı en kritik yapısal unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum sebebiyle ilgili kurumlar arası iletişim ve eşgüdüm eksikliği öne çıkmakta, yurt dışında gerçekleştirilen yatırım tanıtım faaliyetleri farklı kurumlar tarafından, farklı yaklaşımlar ile; yatırımcı bakış açısından ziyade kurum bakış açısı ile gerçekleştirilmektedir. Böylelikle mevcut negatif algı uluslararası potansiyel yatırımcılar gözünde daha da karmaşık bir hale gelebilmektedir. Diğer taraftan, yatırımcıların kararları genellikle rasyonel bir yaklaşım takip ederek objektif fayda maliyet analizleri üzerinden hesaplanırsa da bu kararların arkasında bir takım “davranışsal unsurlar” ve “önceden tanımlanmış algılar” bulunduğu da bilinmektedir. Günün sonunda yatırımcılar da birey olarak her zaman rasyonel değillerdir. Bu bakış açısı ile, ilgili karar alma davranışlarının, belirli davranışsal yöntemler ile müdahale edilerek olumlu yönde etkilenebileceği olasılık dâhilindedir.

### 8.2.4.2. Olası Davranışsal İlgörü ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

Müdahale alanı kapsamında yatırımcı davranışlarının temeline işaret eden olası iki davranışsal içgörü tahmin edilmiştir. Bu davranışsal içgörüyü karşılık gelen, algı, ön yargı ve/veya davranışsal kalıpları ortadan kaldırmaya yönelik iki davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörü ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 4. Potansiyel yabancı yatırımcılar nezdinde yatırım ortamı algısının güçlendirilmesine yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	<b>Anchoring / Focalism</b>   Türkiye yatırım ortamının “güvenli” olduğuna ilişkin seçici bir algının düzenli bir şekilde uluslararası pazarlarda oluşarak/oluşturularak potansiyel yatırımcıların karar alma süreçlerinin etkilemesi	DM1	<b>Timely, Prompt, Priming</b>   Hedef ülkelerdeki Türk Diasporasının mobilize edilerek özel olarak tasarlanmış mesajların potansiyel yatırımcılara ve basın kuruluşlarına düzenli olarak iletilmesi
MA2	<b>Risk Aversion</b>   “Güvensizlik” algısı sonucu potansiyel yabancı yatırımcıların Türkiye’deki yatırım ortamını olduğundan fazla riskli görerek yatırımdan kaçınma eğilimleri (Örneğin, Japonların risk analizlerinin sonucunda Türkiye’yi Doğu Avrupa ülkeleriyle aynı şekilde sınıflandırmasına rağmen yatırım kararlarının bununla paralellik göstermemesi)	DM2	<b>Social, Relative Thinking</b>   Türkiye’de büyüyen yabancı yatırımcıların “yabancı” yöneticileri ile “Business Team Turkey (BT Turkey)” kurularak ilgili mesajların potansiyel yatırımcıya sistematik şekilde ulaştırılması

Aşağıda her bir davranışsal içgörüyeye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri sunulmaktadır.

**MA 1 Anchoring/ Focalism** | Türkiye yatırım ortamının “güvenli” olduğuna ilişkin seçici bir algının düzenli bir şekilde uluslararası pazarlarda oluşturularak potansiyel yatırımcıların karar alma süreçlerinin etkilenmesi

Türkiye’nin dış basında ve uluslararası kamuoyunda, genellikle yakın coğrafyasındaki mevcut jeopolitik tehdit ve riskler, 15 Temmuz menfur darbe girişimi, siyasi/ekonomik dalgalanmalar gibi ilk bilgilerin öne çıkması sebebiyle, özellikle gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren potansiyel yatırımcılarda Türk yatırım ortamı ile ilgili güvensizlik algısı gelişmekte ve yatırımcı karar alma süreçleri sunulan bu ilk bilgiler sebebiyle negatif yönde şekillenebilmektedir. Bu durumda da potansiyel yatırımcı şirketler Türkiye’yi yatırım karar alma süreçlerinin dışarısında tutabilmektedir.

**DM 1 Timely, Prompt, Priming** | Hedef ülkelerdeki Türk Diasporasının mobilize edilerek özel olarak tasarlanmış mesajların potansiyel yatırımcılara ve basın kuruluşlarına düzenli olarak iletilmesi

FDI Magnet benzeri büyük veri platformları sayesinde tüm dünyada faaliyet gösteren iş dünyası temsilcilerinin sosyal medya hesapları üzerinden büyük veri analizleri gerçekleştirilerek hedef ülkelerdeki “diaspora tanımlaması” yapılabilmektedir. Diaspora tanımlaması ile hedef ülkelerdeki benzer uluslararası şirketlerde / iş dünyası STK’larında üst düzey görevlerde bulunan Türk yöneticilerin/düşünce liderlerinin mobilize edilmesi imkânı doğmaktadır. Tespit edilen Diaspora üyelerine çeşitli imtiyazlar tanınarak (örneğin ülke reklam çalışmalarında görünürlük, yeşil pasaport, üst düzey kamu sektörü toplantılarına katılım, seyahat organizasyonları vb.) Türkiye imajını destekleyecek sürdürülebilirlik mesajlarının ilgili ülkelerdeki hedef potansiyel yatırımcılara bu “diaspora” üyeleri tarafından sistematik olarak iletilmesi sağlanabilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Öncelikli hedef kitle uluslararası kamuoyunu yakından etkileyen gelişmiş ülkelerde (ABD, İngiltere ve AB) konumlu uluslararası basın/yayın kuruluşlarıdır. İkincil hedef kitle ise yatırım hareketliliği açısından Türkiye için ön sıralarda bulunan AB ülkelerindeki potansiyel yatırımcılar ve bu yatırımcıların dahil olduğu profesyonel örgütlerdir. AB ülkeleri aynı zamanda Türk kökenli vatandaşların da göreceli olarak uzun yıllardır yaşadığı ülkelerdir ve bu durum ilgili Diaspora tanımlama çalışmaları adına kolaylık sağlayacaktır.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale için en kritik veri ihtiyacı “FDI Magnet” benzeri bir büyük veri platformlarından elde edilecek olan hedef ülkelerdeki güncel Türk Diasporası iletişim (ülke, şehir, çalıştığı şirket/organizasyon, unvan, e-posta, telefon, adres) bilgileridir. Takiben Türk yatırım ortamı ile ilgili negatif paylaşımların yoğun olarak yapıldığı ilgili basın yayın kuruluşlarının ülke bazında tespit edilmesi gerekmektedir. Son olarak, ilgili Diaspora mesajlarının belirlenmesi adına Türk yatırım ortamının öne çıkan özelliklerini en doğru şekilde tespit etmek amacıyla mevcutta Türkiye’de uzun süredir faaliyet gösteren yabancı yatırımcılar ile gerçekleştirilecek memnuniyet anketleri sonuçları büyük önem taşımaktadır.

**Paydaşlar** | Müdahalenin potansiyel uygulama paydaşları Ekonomi Bakanlığı Yabancı Sermaye ve Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü,

Ekonomi Bakanlığı Dış Ticaret Müşavirleri, Başbakanlık Yatırım Tanıtım ve Destek Ajansı, DEİK ve YASED olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahale uygulamasına ilişkin öne çıkan temel risk, Diaspora'ya ait güncel veri ihtiyacının FDI Magnet benzeri bir platformdan karşılanmasına yöneliktir. Diğer bir risk ise yapısal sorunlar altında da bahsedilen müdahalenin uygulanması esnasında paydaşlar arası koordinasyon ve iletişim alanlarında mevcuttur. Çok paydaşlı uygulama gerektiren bu müdahale kapsamında uygulama yönetimi etkinliği büyük öneme sahiptir. Son olarak, ilgili mesajların ulaştırılması adına stratejik iletişim yönetimi alanında deneyimli, profesyonel bir organizasyondan hizmet alınması önerilmektedir.

**MA 2 Risk Aversion** | “Güvensizlik” algısı sonucu potansiyel yabancı yatırımcıların Türkiye'deki yatırım ortamını olduğundan fazla riskli görmesi

İlk müdahale alanı altında da bahsedilen “güvensizlik” algısı potansiyel yatırımcıların karar alma süreçlerindeki var olan mevcut belirsizlik seviyesini daha da artırarak yatırımcılar tarafında “riskten kaçınma” eğilimi yaratmaktadır. Bu durumun, Türk yatırım ortamının olduğundan daha riskli görünmesine sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir.

**DM 2 Social, Relative Thinking** | Türkiye'de büyüyen yabancı yatırımcıların “yabancı” yöneticileri ile “Business Team Turkey (BT Turkey)” kurularak ilgili mesajların potansiyel yatırımcıya ulaştırılması

Müdahale kapsamında Türkiye'de uzun yıllardır başarılı şekilde operasyonlarını yöneten yabancı yatırımcıların katılımı ile potansiyel yatırımcıları barındıran hedef ülkelerde/bölgelerde faaliyet gösterecek “BT Turkey” benzeri yapıların kurulması hedeflenmektedir. “BT Turkey” tarafından direkt olarak iletilecek mesajların, hedef potansiyel yatırımcı kitlesi ve algı temellerine yönelik tasarlanmış olması kritik öneme sahiptir. Genel bir yatırım ortamı tanıtımından ziyade stratejik ve taktiksel bir yöntemle bu mesajların risk algısı yüksek potansiyel yatırımcılara başka bir yatırımcı tarafından iletilmesi mevcut risk algısının kırılması adına önemlidir.

Müdahale kapsamında değerlendirilmesi gereken bir diğer kritik nokta ise BT Turkey ekibinin oluşturulması esnasında şeffaf ve objektif kriterler baz alınarak yatırımcıların belirlenmesi sürecidir. “Yabancı” yöneticilerin BT Turkey'e dahil olmaları gönüllülük esasına dayalı olmalı ancak diğer taraftan bir önceki müdahalede Türk Diasporasını motive etmek adına uygulamaya alınması önerilen benzer imtiyazlar da değerlendirilmelidir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Müdahalenin öncelikli hedef grubu Türkiye için yatırım çekilmesi adına önceliklendirilmiş hedef ülkelerde faaliyet gösteren potansiyel yatırımcılardır. Bu grubun arasından, diğer bir öncelikli hedef kitle olarak risk algısı en yüksek olan yatırımcılardır.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında iki önemli veri ihtiyacı bulunmaktadır; (1) Türkiye’de son 10 yıldır düzenli büyüme yakalayan mevcut yabancı oyuncuların Türkiye operasyonlarından sorumlu ilgili “yabancı” üst düzey yöneticilerinin belirlenmesi, (2) risk algısı en yüksek potansiyel yatırımcıların belirlenmesi adına hedef ülkelerden/ sektörlerden Türkiye’ye yatırım yapmak adına daha önce girişimlerde bulunmuş (saha ziyareti gerçekleştirmiş) ancak konjonktür sebebiyle yatırım kararından vazgeçmiş ya da alternatif lokasyonları tercih etmiş potansiyel yatırımcıların belirlenmesidir. Bu veri ihtiyacı, “FDI Intelligence” ya da “EY Global Investment Monitor” gibi veri tabanlarından erişilebilecek yatırım kararları verileri ile ISPAT’ın ya da Kalkınma Ajansları YDO’larından temin edilebilecek ilgili yıllardaki “yatırımcı saha ziyaretleri” listesi kıyaslanarak karşılanabilir.

**Paydaşlar** | Müdahalenin potansiyel uygulama paydaşları Ekonomi Bakanlığı, Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Ekonomi Bakanlığı Dış Ticaret Müşavirleri/Ataşelikleri, Başbakanlık Yatırım Tanıtım ve Destek Ajansı, DEİK ve YASED olarak öngörülmektedir. Müdahale özelinde bir diğer paydaş grubu ise Kalkınma Ajansları YDO ofisleridir.

**Riskler** | Müdahalenin tasarım ve uygulama aşamasında iki önemli risk öngörülmektedir; (1) özellikle risk algısı en yüksek potansiyel yatırımcıların belirlenmesi için verilerin temin edilememesi, (2) Türkiye’den “Business Turkey Team” içerisinde yer alacak yabancı yatırımcıların mevcut iş yoğunlukları sebebiyle ekibe dahil olamamaları. Ek olarak, yukarıda da bahsedildiği üzere, “BT Turkey” yapısında yer alacak yatırımcılar için çeşitli ödül ve imtiyazlar sağlanması kritik öneme sahiptir. Hem yatırımcıların “BT Turkey” ekibine davet edilmesi hem de imtiyazların verilmesi aşamalarında sağlanacak şeffaflık Türkiye’de faaliyet gösteren diğer yabancı yatırımcıların motivasyonlarını kırmamak adına önemlidir.

## 8.2.5. TAREKS Sınıflandırmasına Başvuruların Artırılması ve Ürün Güvenliği ve Denetimi Süreçlerinin İyileştirilmesi

### 8.2.5.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

2011 yılında kurulan ve 2012 yılında tüm tarımsal ürünleri kapsamına alan Dış Ticarete Risk Esaslı Kontrol Sistemi (TAREKS) hâlihazırda Ekonomi Bakanlığının ticari kalite denetimlerine ilişkin temel teknik altyapısıdır. TAREKS, ithalatta ürün güvenliği, ihracatta ve ithalatta ise doğrudan tüketiciye sunulan tarım ürünlerinin ticari kalite denetimlerinin risk esaslı olarak yapılmasına imkân veren web tabanlı bir yazılımdır.

TAREKS'in temel amacı dış ticaret aşamalarında uygulanan denetimlerin, ekonomik ve ticaret koşullarına uygun, kullanışlı ve teknolojik olarak gerçekleştirilmesidir. Ürünlerin risk derecesi ve fiili denetime yönlendirilip yönlendirilmeyeceği gibi unsurlar TAREKS üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirme kapsamında aşağıdaki bilgiler kullanılmaktadır.

- > Üretici, ihracatçı ya da ithalatçı firmalar ile bunların TAREKS'te işlemlerini yürüten temsilcilerinin bilgileri,
- > Geçmişte yapılan ithalat denetimleri ile piyasa gözetimi ve denetimi sonuçları,
- > Giriş/çıkış gümrüğü, ürünün cinsi, türü, çeşidi, boyu, ticari sınıfı, markası, modeli, fiyatı ve miktarı, menşei, çıkış, sevk veya ticaret yapılan ülke,
- > Risk tespiti için kullanılabilen diğer bilgiler

TAREKS'de gerçekleştirilen bu değerlendirmeler sonucunda 4 aşamada firmalar sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflar özelinde gereklilikler ve firmalara sağladığı avantajlar aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 5. 4 aşamalı TAREKS sınıflandırması, ilgili sınıflar için gereklilikler ve firmalara sağladığı avantajlar

TAREKS Sınıflandırması	Gereklilikler	Firmalara Sağladığı Avantajlar
A	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Marka tescili</li><li>&gt; B sınıfının gereklilikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Denetim sıklığı en düşük</li><li>&gt; Zaman avantajı en yüksek – ürünün hızlı geçişi</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Kalite sistem belgesi</li><li>&gt; C sınıfının gereklilikleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Denetim sıklığı düşük</li><li>&gt; Zaman avantajı</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Ürünün üretim ve/veya işlenmesinde gerekli teknik altyapıya (depo, makine, üretim bandı, laboratuvar vb.) sahip olan ve sorumlu denetçi ve ürünün özelliğine göre laboratuvar elemanı çalıştıranlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Denetim sıklığı düşük</li><li>&gt; Zaman avantajı</li></ul>
D	Herhangi bir gereklilik ve avantaj bulunmamaktadır	

Buna göre hâlihazırda 21 sayılı ÜGD Tebliği kapsamında ihracat ve ithalat yapan yaklaşık 5000 firmanın TAREKS'te kayıtlı olduğu ve bunların yaklaşık 300'ünün A sınıfında olduğu belirtilmiştir. A sınıfı firmaların çoğunlukla zaman baskısı olan ürünlerin dış ticaretini gerçekleştiren firmalar olduğu bilinmektedir. TAREKS'e kayıtlı firmaların yaklaşık 4000'i D grubundadır. A-B-C sınıflarındaki firma sayıları incelendiğinde ise piramitten ziyade ters piramit yapısında olduğu görülmektedir.

B sınıfında olmak gerekliliği olan BRC sertifikalandırmasının maliyeti firmalarda isteksizlik yaratabilmektedir. Sertifikalandırma maliyetine katlanarak B sınıfında (ve/veya A sınıfında) yer almak kısa-orta vadede şirket için daha karlı olsa da ilgili avantajlar firmalar tarafından bilinmemektedir.

### 8.2.5.2. Olası Davranışsal İlgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

TAREKS sınıflandırmasına başvuruların artırılması ve ürün güvenliği ve denetimi süreçlerinin iyileştirilmesi doğrultusunda olası 3 davranışsal içgörüler belirlenmiş; bu davranışsal içgörülere karşılık gelen 3 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.



Tablo 6. TAREKS sınıflandırmasına başvuruların artırılması ve ürün güvenliği ve denetimi süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	<b>Information Avoidance</b>   TAREKS A-B-C sınıflandırmalarında yer almanın avantajları firmalar tarafından bilinmemesi	DM1	<b>Attractive, Salience</b>   D Sınıfı firmaların TAREKS'de belirlenmiş gereklilikleri tamamlayarak A-B-C sınıflarına geçmeleri için bu geçisin avantajlarının firmalara iletilmesi.
MA2	<b>Bandwagon Effect</b>   Taşra teşkilatında görev yapan ürün denetçilerinin TAREKS girişlerini daha zamanlı yapabilmelerinin sağlanması	DM2	<b>Easy, Simplification</b>   Ürün denetçilerine TAREKS girişlerini daha zamanlı yapabilmeleri için bir mobil uygulamanın geliştirilmesi
MA3	<b>Negative Social Norm, Availability Bias</b>   Tüketicinin sahip olduğu Türk malı algısının iyileştirilmesi	DM3	<b>Attractive, Personalise</b>   Türkiye'nin ihracatında öncelikli tarım ürünleri için TAREKS'in altyapısıyla bütünleşik şekilde, ürünlerin kim tarafından nerede üretildiğinin takip edilebildiği bir Blockchain uygulaması geliştirilmesi.

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

**MA 1 Information Avoidance** | TAREKS A-B-C sınıflandırmalarındaki avantajların firmalar tarafından bilinmemesi

Türkiye'de TAREKS kapsamındaki firmaların önemli bir bölümünün TAREKS A-B-C sınıflandırmalarında yer almanın avantajlarını bilmedikleri değerlendirilmektedir. Firmalar için gönüllülük esasıyla gerçekleşen bu sınıflandırmada üst sınıflarda olmak için gereken yeterlilikler ve bu yeterlilikler doğrultusunda firmaların orta ve uzun vadede elde edeceği kazançlar firmalar tarafından yeteri kadar bilinmemektedir.

**DM 1 Attractive, Salience** | D Sınıfı firmaların TAREKS'de belirlenmiş gereklilikleri tamamlayarak A-B-C sınıflarına geçmeleri için bu geçisin avantajlarının firmalara iletilmesi önerilmektedir. Aşağıda firmalara iletilmesi uygun olabilecek mesajlar listelenmiştir.

- > “TAREKS A Sınıfına geçtiğinizde gönderim hızınızın %X'e kadar azalacağını biliyor musunuz?”
- > “TAREKS A ve B Sınıfı firmaların gümrük süreçlerinin %X'e kadar kolaylaşacağını biliyor musunuz?”

Yukarıda belirtilen mesajların iletilmesinde Ekonomi Bakanlığı Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü ile ilgili faydaların ortaya konulacağı bir çalışmanın yapılması gerekmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Hâlihazırda TAREKS'e kayıtlı firmaların %80'ini oluşturan D sınıfı firmalar ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale için öncelikli veri ihtiyacı TAREKS'e kayıtlı D sınıfı firmaların iletişim bilgileri (e-posta adresleri) olarak değerlendirilmektedir. Müdahalenin etkisinin analiz edilmesinde gerçekleştirilecek profil analizi için firma büyüklüğü (ciro), ihracat miktarı ve sektörü gibi bilgilerinin de gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | Hedef kitleye iletilecek mesajların tasarımında Nudge Turkey Ekibi, ilgili mesajların e-posta aracılığıyla iletilmesinde Ürün Denetimi ve Güvenliği Genel Müdürlüğü olası paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Hedef kitlenin iletişim bilgilerinin güncel olmaması ve ilgili karar alıcıya ait olup olmadığının bilinmemesi ilgili müdahalenin uygulama riski olarak değerlendirilmektedir.

**MA2 Bandwagon Effect** | Taşra teşkilatında görev yapan ürün denetçilerinin TAREKS'e daha zamanlı giriş yapabilmelerinin sağlanması

Sahada yürütülen denetimlerin sonucunun hızlı bir şekilde TAREKS'e aktarılmasını teminen Ürün Denetmenlerince halihazırda kullanılan ve çoğu 2011 ve 2012 yıllarında alınmış olan taşınabilir bilgisayarların kolay taşınabilir, denetmenlerin sahada izlenebileceği ve internete mobil erişebilmelerini sağlayan donanımda tabletler ile yenilenmesi.

**DM 2 Ürün denetçilerine TAREKS girişlerini daha zamanlı yapabilmeleri için bir mobil uygulamanın geliştirilmesi**

Ürün denetçilerinin TAREKS girişlerini daha zamanlı yapabilmeleri amacıyla bir mobil uygulama tasarlanması önerilmektedir. Ürün denetçilerinin akıllı telefonları veya tabletleri üzerinden yükleyecekleri, TAREKS'te dizüstü

bilgisayarları üzerinden gerçekleştirmeleri gerek mevcut operasyonlarının tamamına olanak sağlayan, GPS, fotoğraf çekme/yükleme benzeri özellikleri barındıran kullanıcı dostu bir mobil uygulamanın daha maliyet etkin bir çözüm olacağı değerlendirilmektedir.

Müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi ürün denetçileri olarak değerlendirilmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahalenin tasarımında ihtiyaç duyulan bilgiler, hayata geçirilmesi öngörülen "TAREKS Mobil" uygulamasının içeriği olarak değerlendirilmektedir. Müdahalenin etkisinin analiz edilmesinde ise ürün denetçilerinin ilgili denetimi hangi günde gerçekleştirmesi gerektiği ve TAREKS'e ilgili firmaya ilişkin girişi ne zaman gerçekleştirdiği verisine ihtiyaç duyulmaktadır.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen TAREKS Mobil uygulamasının tasarımında Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü ile Nudge Turkey Ekibi'nin beraber çalışabileceği değerlendirilmektedir. Mobil uygulamanın oluşturulmasında ise dışarıdan hizmet alımı söz konusudur.

**Riskler** | İlgili müdahale kapsamında önerilen TAREKS Mobil uygulamasının ürün denetçilerinin mevcut akıllı telefonları veya mobil cihazları üzerinden kullanılması değerlendirilmektedir. Ürün denetçilerinin kendi cihazlarına uygulamaya yüklemesi ve kullanması konusunda bir yasal zorunluluk olmaması ürün denetçilerinin uygulamayı kendi mobil cihazları üzerinden kullanmak istememelerine neden olabilecektir. Bu durum bir uygulama riski olarak değerlendirilmektedir.

### MA 3 Tüketicinin sahip olduğu Türk malı imajı algısının iyileştirilmesi

Uluslararası pazarlarda Türk markalarının bilinirliğinin artırılması, Türk malı imajının güçlendirilmesi ve Türk ürün ve markalarının yurt dışındaki algı ve bilinirliğinin ölçülmesi ve izlenmesi Ekonomi Bakanlığının ve ilgili kamu kurumu ve 3. sektör kuruluşlarının temel öncelikleri olmuştur<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) nezdinde kurulan Türkiye Tanıtım Grubu (TTG), ihracatın geliştirilmesi ve Türk malı algısıyla ülke imajının dünya pazarlarında güçlendirilmesi amacıyla 2017 yılında kurulmuştur. Türkiye Tanıtım Grubu'nun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 12 Ağustos 2017 yılında Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170812-1.htm>

2017 yılında istatistik şirketi Statista ile araştırma kuruluşu Daily Research tarafından hazırlanan “Made-In-Country” Endeksi’nde, 49 ülke ile Avrupa Birliği’nin (AB) etiketini taşıyan malların müşteriler tarafından nasıl algılandığı analiz edilmiştir. Buna göre Aralık 2016 – Ocak 2017 aylarında 52 ülkeden yaklaşık 43 bin tüketicinin görüşleri doğrultusunda hazırlanan endekse göre, “Made in Turkey” ibaresi en çok rağbet gören 37’nci etiket olmuştur<sup>4</sup>. Çalışma, ülkeler özelinde yüksek kalite, güven standartları, az para-yüksek değer, benzersizlik, ürün tasarımı, ileri teknoloji, aslına uygunluk, çevre dostu olma, adilane üretim ve statü sembolü algılarını ölçmüştür. Değerlendirme sonuçları aşağıda verilmektedir.

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| > Yüksek kalite         | Almanya, İsviçre, Japonya, AB, İsveç                  |
| > Güvenlik standartları | Almanya, AB, ABD, İsveç, İsviçre                      |
| > Az para-yüksek değer  | Çin, Japonya, Tayland, Tayvan, Güney Kore             |
| > Benzersizlik          | İtalya, İsviçre, Fransa, İngiltere, Japonya           |
| > Üstün tasarım         | İtalya, Almanya, Fransa, Japonya, İsviçre             |
| > İleri teknoloji       | Japonya, Almanya, ABD, AB, Güney Kore                 |
| > Aslına uygunluk       | İsviçre, Almanya, İtalya, İngiltere, ABD              |
| > Çevre dostu olma      | Kanada, Finlandiya, İsveç, Norveç, Yeni Zelanda       |
| > Adilane üretim        | Kanada, Finlandiya, İrlanda, Avustralya, Yeni Zelanda |
| > Statü sembolü         | İsviçre, ABD, İtalya, Almanya, İngiltere              |

Türk ürünlerinin olumlu yanı genellikle “fiyatına göre yüksek değerli” olarak öne çıksa da ilgili sıralamada ilk 5 ülke arasında kendine yer bulamamıştır. Benzer şekilde Türkiye’de de Türk malı etiketi Alman, Japon ve Norveç mallarından sonra en çok tercih edilen dördüncü etiket olmuştur. Türk malları Suudi Arabistan, Fas, Birleşik Arap Emirlikleri, Pakistan, Mısır, Şili, Cezayir ve Meksika pazarlarında ürün kalitesi ve güvenilirliği ile öne çıkarken, ABD ve AB gibi gelişmiş pazarlarda Türk malının kalitesi ve güvenilirliğine ilişkin olumsuz bir algı tespit edilmiştir.

---

<sup>4</sup> Statista ve Daily Research’in gerçekleştirdiği çalışmaya göre Türkiye, 2017 yılı içinde imajı en çok kötüleşen 3 ülkeden biri olmuştur.

<https://www.statista.com/statistics/677973/made-in-country-index-country-ranking/>

### M3 Türkiye'nin stratejik tarım ürünleri için "Blockchain çözümü" geliştirilmesi

Türkiye'nin Avrupa ve ABD pazarlarına en çok ihraç ettiği, değer ve tedarik zincirleri kompleks ve çok oyunculu olan, tüketicinin ürün kalitesi ve güvenliğine ilişkin endişelerinin yüksek olduğu, yüksek katma değerli tarımsal ürünlerinin tespit edilerek (Örneğin zeytinyağı, peynir, fındık kreması gibi) seçilen tarım ürünleri için Blockchain çözümü geliştirilmesi önerilmektedir.

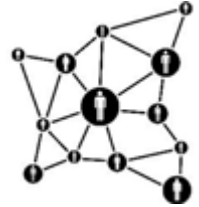
Zeytinyağının bu Blockchain uygulaması için uygun bir ürün olduğu değerlendirilmektedir. Zeytinyağı için önerilen Blockchain uygulamasının kavramsal çözümü aşağıda açıklanmaktadır.



Zeytinyağı üretim ve tedarik süreçlerine dâhil olan tüm paydaşların şifrelenmiş işlem takibini sağlayan bir veri tabanı oluşturulması önerilmektedir. Bu veri tabanının bir kopyasının sürece dâhil olan tüm paydaşlarda bulunması gerekmektedir. Böylece her bir paydaş Blockchain uygulamasının bir node'u; paydaşların gerçekleştirdikleri operasyonlar ise sistemin bir işlemi – transaction'u olmaktadır. Paydaşlar veri tabanını okuma, izleme ve gerçekleştirdikleri operasyonları veri tabanına işleme yetkisine sahip olacaktır.

Zeytinyağı üretimi ve satışı için gerçekleştirilecek bir blockchain uygulamasında 'node' olarak tanımlanması gereken birçok paydaş bulunmaktadır. Zeytin üreticileri, varsa zeytini zeytinyağı fabrikalarına getiren lojistik firmaları, zeytinyağı üreticisi firmalar, üretilen zeytinyağını ilgili pazarlara ulaştıran lojistik firmaları, varsa satış öncesi zeytinyağının depolandığı işletmeler, alımı gerçekleştiren toptan ve perakende satış yerleri ve ürün güvelliği ve denetiminden sorumlu kamu kuruluşu olası paydaşlardır.

Bu paydaşların her birinin 'node', bunların değer ve tedarik zinciri süreçlerinde gerçekleştirdikleri işlemlerin 'transaction' olduğu bir blockchain tasarımında ürünü yetiştiren çiftçinin adı, zeytinliğin yeri, kullanılan zeytinin türü, gerçekleşen denetim ve sertifikasyonlar, hasat zamanı, fabrikaya iletilmesi, fabrikada gerçekleştirilen işlemler, pazarlara dağıtım gibi üretim, denetim ve dağıtım süreçlerinin tamamı izlenebilir olmaktadır.



Blockchain saatte yaklaşık 5-6 defa kendini yenileyebilme özelliğine sahiptir. Bu nedenle gerçekleştirilen işlemler güncel olarak izlenebilir olmaktadır.

Böylece üreticiler tedarikçilerini takip edebilmekte ve daha iyi zamanlama yapabilmektedirler.

Blockchain veri tabanının bir kopyasının diğer paydaşlarda da bulunması sistemde sahtecilik veya yanlış veri girişinin önüne geçmektedir. Blockchain, ancak sistemdeki her bir node'un (üretici, tedarikçi, taşımacı firma veya denetleyici kamu kurumu) ortak uzlaşmaya vardığı durumlarda kendini yenileyebildiğinden geleneksel yöntemlere nazaran çok daha etkin bir güvenlik ve güvenilirlik sağlamaktadır.

Seçilen ürünün Blockchain uygulamasının erişilebilir (yalnızca okunabilir) olacağı bir "mobil uygulama" tasarlanması ile üretim, pazarlama ve satış süreçlerinin Türk malı imajını geliştirecek şekilde hikâyeleştirilmesi ve mobil uygulamada okutulacak bir "kare kod" aracılığı ile tüketiciye ulaştırılması Türk malı imajının iyileştirilmesi konusunda etkili olacaktır. Tüketici, satın aldığı ürünü hangi üreticilerin ne zaman ürettiğini, hangi toprakta yetiştirdiğini, ilaçlama yapılıp yapılmadığını, farklı üretim süreçlerinde hangi denetim ve sertifikasyonlara sahip olduğunu takip edebilmektedir. Bu şeffaflık ürünün güvenilirliği ve özgünlüğüne ilişkin algıyı güçlendirmektedir.



Üretici, Blockchain uygulamasıyla akıllı sözleşmeler gerçekleştirerek ön sipariş alabilmekte, aracıları ortadan kaldırmaktadır. Tüm üretim sistemin kayıt altına alınması maliyetleri düşürmekte ve verimliliği artırmakta da etkili olabilmektedir. Üretim ve denetim süreçlerinin eş zamanlı ve üretici için her zaman erişilebilir bir kopyasının bulunması ihracat süreçlerindeki prosedürleri azaltmakta ve gümrük süreçlerini hafifletmekte de etkili olmaktadır.

Ürün güvenliğine ilişkin denetimi gerçekleştiren kamu kurumlarının bu Blockchain çözümüne erişiminin olması fiili denetime olan ihtiyacı azaltmakta etkili olacaktır. İşlem takibinin daha etkin ve güncel yapılması, üstelik de bu işlemlerin üretim ve satış süreçlerine dâhil birçok kişinin onayından geçmesi sahteciliğin önüne geçmekte etkili olmakta ürün güvenliği denetimlerinin daha etkin yapılmasını sağlayabilmektedir.

Müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Belirlenen müdahalenin hedef kitlesi temel olarak ABD ve Avrupa pazarlarında ürün kalitesi endişesi yüksek yabancı tüketiciler ve yerli tüketiciler olsa da Blockchain uygulamasının potansiyel paydaşları

olan seçilen tarım ürünlerinin değer zinciri, ürün güvenliği denetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde yer alan çiftçi, şirket ve kurumlardır.

**Veri ihtiyacı** | Önerilen Blockchain uygulaması için kapsamlı ve sistematik bir veri ihtiyacı bulunmaktadır. Seçilen tarım ürünlerinin değer zinciri, ürün güvenliği denetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde yer alan çiftçi, şirket ve kurumların gerçekleştirdikleri işlemlerin tamamına ilişkin bilgilerin sisteme sistematik olarak sağlanması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan kapsamlı veriye hâlihazırda kullanılmakta olan platformlar üzerinden erişmek mümkündür. Ayrıca, hedef kitleye yapılacak bir anket ile kare kodda olması tercih edilen/etki yaratacağı düşünülen bilgilerin ne olduğu bilgisinin de sağlanması önem arz etmektedir.

Ekonomi Bakanlığı Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü'nün TAREKS sistemi üreticilere ilişkin gerekli bilgileri ve ürün güvenliği ve denetimi süreçlerine ilişkin bilgileri sistematik olarak bulundurmaktadır. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın mevcut veri tabanlarında ise bu üreticilerin tedarikçisi konumundaki çiftçilere, bunların üretim ve denetim süreçlerine ilişkin bilgilerin bulunduğu değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | Müdahalenin potansiyel paydaşları Blockchain uygulamasının node'ları olarak tasarlanması öngörülen, seçilen tarım ürünlerinin değer zinciri, ürün güvenliği denetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde yer alan çiftçi, şirket ve kurumlardır (Ekonomi Bakanlığı, Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü ve Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı).

**Riskler** | Blockchain, merkezi veri tabanlarının aksine dağıtık veri tabanı kullanılmaktadır. Bu durum üretim, dağıtım ve denetim süreçlerine güvenlik, güvenilirlik ve özgünlük getirmekte; merkezi süreçlere nazaran operasyonları izlenebilir ve maliyet etkin yöntemlerle müdahale edilebilir kılmaktadır. Merkezi süreçlerin yükünü hafifleten Blockchain uygulamasının başarısı, dağıtık yapısı nedeniyle diğer paydaşların sistemi aktif kullanmasına bağlıdır.

## 8.2.6. İhracatta Sektör ve Pazar Çeşitliliğinin Artırılması

### 8.2.6.1 Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

Türkiye ihracatında belirli pazar ve sektörlerin ağırlığı yoğun olarak görülebilmektedir. İhracatta belirli ülkelerin öne çıkmasında önde gelen faktörler ticari ilişkiler (ticaret anlaşmaları) ve coğrafi yakınlık olarak ele alınabilecekken,

sektörlere bakıldığında ise ülkenin ekonomik karmaşıklık seviyesi, üretim yetkinlikleri ve göreceli rekabet avantajları önde gelen unsurlar olmaktadır. Türkiye'nin dış ticaretinde öne çıkan ülke gruplarına bakıldığında 2016 yılında gerçekleştirilen 142 milyar ABD Doları değerindeki toplam ihracatın yaklaşık %48'i Türkiye'nin en önemli dış ticaret partneri olan AB (28) ülkelerine; %22'si Orta ve Yakındoğu ülkelerine yapılmıştır. AB harici Avrupa ülkeleri de dikkate alındığında Türkiye ihracatının dörtte üçünden fazlasının (toplam %77) bu ülke gruplarına yapıldığı görülmektedir (TÜİK 2018).

Ülke bazında değerlendirme yapıldığında toplam ihracatın yarısından çoğu ilk 10 ülkeye (Çoğunluğu Gümrük Birliği ülkeleri olmak üzere - Almanya, İngiltere, BAE, Irak, ABD, İtalya, Fransa, İspanya, Hollanda, İsrail) gerçekleştirilmiştir. En çok ihracat gerçekleştirilen özellikle ilk 10 ülkenin 2013-2017 dönemi için büyük ölçüde aynı olduğu görülmüştür (TÜİK, 2018). 2016 yılında için bir değerlendirme yapıldığında ihracatçıların %43,8'inin sadece 1 ülkeye, %69,6'sının ise 1 ile 3 arası sayıda ülkeye ihracat yaptığı görülmektedir.

Sektörlerin ihracatındaki yoğunlaşma göz önüne alındığında ise, Türkiye ihracatında zirvede olan ilk beş sektörün (Motorlu kara taşıtı ve römorklar, Ana metal sanayi, Tekstil ürünleri, Giyim eşyası, Makine ve Teçhizat) 2016 yılında toplam ihracatın %54'ünü gerçekleştirdiği görülmektedir. En yoğun ihracat yapılan AB (28) ülkelere söz konusu bu beş sektörün en yüksek ihracatı yaptığı görülmekte; Yakın ve Orta Doğu ülkelerine ise ihracat görece daha çok çeşitlenmektedir (TÜİK, 2018). 2016 yılında ihracatçıların %26,5'i sadece 1 mal, %62,2'si 1 ile 5 arası malın ihracatını yapmıştır. Son olarak ihracatçıların %20,1'i sadece 1 ülkeye sadece 1 mal satmıştır.

İhracatta ticari ilişkiler, coğrafi yakınlık ve üretimde yetkinlik ve rekabet üstünlüğü avantajlarına göre hareket edilerek belirli ülke ve sektörler odaklanılması makul karşılanmaktadır. Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği'nden doğan yakın ticari ilişkileri, Yakın ve Orta Doğu'ya göre belirli ürünlerde gelişmiş üretim yetkinlikleri ve göreceli rekabet üstünlükleri ve bu pazarlara yakınlık avantajı ile en yakın ticari partnerleri haline getirmiş olması beklenen bir durumdur. Ancak bununla beraber yakın coğrafyalarda ve büyüyen diğer pazarlardaki ihracat fırsatlarından daha yüksek oranda faydalanılabileceği mevcut bir gelişim alanı olarak görülmektedir.



### 8.2.6.2. Olası Davranışsal İlgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

Türkiye'nin mevcut ihracat ülkelerinin yanı sıra, büyüyen diğer pazarlardaki fırsatlardan daha çok faydalanmasının önündeki diğer bir engelin, özellikle KOBİ'lerin ticari istihbarat ve pazar bilgisine erişme ve bunları değerlendirmede karşılaştığı kısıtlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de KOBİ'ler, yeni pazarlardaki fırsatları araştırmak ve yeni ülkelerdeki hukuki mevzuat, ödeme yöntemleri, lojistik hizmetleri gibi konularla ilgili bilgi alacak kaynaklara erişmekte ve ilgili bilgilere ulaşım değerlendirilmekte sorun yaşamaktadır (TEPAV, 2014). KOBİ'lerin çoğunlukla, yeni pazarlara girmek için gerekli organizasyon ve insan kaynakları yetkinliğine sahip olmaması bu sorunun kökeninde yatan yapısal sorunlar arasındadır. Ancak, bu sorunun içerisinde davranışsal unsurlar da bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda olası davranışsal ilğörüler üç grupta incelenmiş, bu davranışları etkilemeye yönelik altı potansiyel müdahale önerilmiştir.

Tablo 7. İhracatta sektör ve pazar çeşitliliğinin artırılmasına yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal ilğörüler ve bunlara karşılık gelen olası davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İlgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	<b>Risk Aversion</b>   Yeni pazarların piyasa koşullarına ilişkin olumsuz yargılar nedeniyle yeni pazarlara girmenin "olası" risklerinden kaçınma; ilgili ülkede sektöründeki düzenlemelere, iş yapış pratiklerine hakim olamama, operasyonları sürdürmemeye ve ek maliyetlerle karşılaşma korkusu	DM1	<b>Easy, Friction Costs</b>   Şimdiye kadar yeni pazarlara ihracat gerçekleştirmemiş KOBİ'lere Türk Eximbank'ın "Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı" ve "Sevk Öncesi İhracat Kredi Sigortası" gibi hizmetlerinin davranışsal yöntemler ile tasarlanmış mesajlara dönüştürülerek iletilmesi
		DM2	<b>Easy, Checklist</b>   Ticari istihbarat ve pazar bilgisi toplamaya ilişkin dikkat edilecek ana konu ve göstergelerin yer aldığı kontrol listelerinin hedef kitle ile paylaşılması

MA2	<p><b>Projection Bias</b>   Firmaların mevcut pazarlarının gelecekte de aynı kârı getireceğine inanması, küresel trendleri/diğer pazarları takip etmemesi</p> <p><b>Status-Quo</b>   Geleneksel pazarlarla yetinme</p>	DM3	<p><b>Easy, Simplification</b>   İlgili tüm ülkelere ilişkin kilit bilgi ve içgörülerin bulunduğu ve düzenli olarak güncellendiği interaktif bir platform oluşturulması, güncelleme ve haberlerin bülten halinde şirketlerle paylaşılması</p>
MA3	<p><b>Bandwagon Effect</b>   Benzer sektör ve büyüklükteki firmaların davranışlarını takip etme, rakiplerinin satış yaptığı pazarlara yönelme</p>	DM4	<p><b>Attractive, Salience</b>   “Bu yıl X KOBİ Angola’ya X Milyon ABD Doları, Y KOBİ Arjantin’e Y Milyon ABD Doları değerinde ihracat yaptı!” benzeri dikkat çekici ve yüreklendirici mesajların hedef kitleye iletilmesi</p>
		DM5	<p><b>Social, Descriptive Norm</b>   Firmalara sektörlerindeki iyi uygulamalar ile ilgili mesajların iletilerek Pazar portföyü genişletmenin norm gibi gösterilmesi ve firmaların pazar portföylerini genişletmesinin cesaretlendirilmesi</p>

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

**MA 1 Risk Aversion** | Yeni pazarların piyasa koşullarına ilişkin olumsuz yargılar nedeniyle yeni pazarlara girmenin “olası” risklerinden kaçınma; ilgili ülkede sektöründeki düzenlemelere, iş yapış pratiklerine hakim olamama, operasyonları sürdürmemeye ve ek maliyetlerle karşılaşma korkusu

Firmaların bilmedikleri pazarların koşullarından çekinmeleri, bu pazarlara giriş için harcaacakları kaynağın karşılığını alamama endişesiyle belirli pazarlardan kaçınabildikleri görülmektedir. Yeni bir pazara girişte ortaya çıkabilecek müşteri arayışları, satış öncesi gerekli olabilecek ilave iş ve işlemler, mevzuata uyum için harcanacak ek kaynaklar ve tüm bunlar için organizasyon ve insan kaynağı için ilave yatırım gereksinimi firmalar için bir risk olarak algılanabilmektedir.

**DM 1 Easy, Friction Costs** | Yeni bir pazara satış yaparken ve/veya ardından yürütülecek operasyonların getirdiği risklerin yönetilmesi için TÜRK Eximbank’ın KOBİ’lere yönelik “Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı” ve “Sevk Öncesi İhracat Kredi Sigortası” gibi hizmetleri bulunmaktadır. Bu hizmetlerin tanıtılacağı, hedef kitlenin özellikleri çerçevesinde davranışsal yöntemlerle tasarlanmış e-postaların gönderilmesi ve başvuru dokümanlarının

doldurulmuş örneklerinin ilgili bilgilendirmeleri ile beraber paylaşılması önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | En çok ihracat yapan ilk 5 sektörden seçilecek ve son üç yılda düzenli ihracat yapan, ancak ülke portföyü belirli bir seviyenin (Örn. 3 ülke) altındaki KOBİ'lerdir.

**Veri ihtiyacı** | Ülkelere göre yapılan yıllık toplam ihracat miktarını içeren 2014-2017 yıllarına ait KOBİ'lerin ihracat verisine hedef kitlenin tespit edilmesinde ihtiyaç duyulacaktır. Ardından firmalarla iletişimin sağlanabilmesi için seçilen firmaların iletişim bilgilerine ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ve ilgili ihracatçı birlikleri çalışmanın ana paydaşı olarak görülmektedir. Verilerin temin edilmesinde ile de işbirliği yapılması gerekmektedir. Türk Eximbank çalışmanın bir diğer önemli paydaşıdır. Çalışma esnasında sürecin yönetilmesi ve KOBİ'lere yönelik uygun mesajların tasarlanmasında Nudge Turkey Ekibi'nin liderliği üstlenmesi önerilmektedir.

**Riskler** | Müdahale için seçilen firmaların iletişim bilgilerinin güncelliği ile iletişim bilgilerinin şirketlerin doğru karar vericilerine ait olması önemli bir unsurdur.

**DM 2 Easy, Checklist** | Firmaların yeni pazarlara ilişkin fırsat, risk ve kısıtlar konusunda daha detaylı bilgi sahibi olabilmek için pazar araştırmaları yaptırmaları veya hazır kaynaklardan pazara ilişkin bilgi ve içgörülerini toplayabilmeleri gerekmektedir. Ancak pazar bilgisi (market intelligence) oluşturma süreci firma yetkilileri tarafından bilinmemekte, ancak sınırlı göstergelere odaklanılabilmektedir. Bu alanda özellikle KOBİ'lerin yönlendirilmesi için temel veri ve bilgi kaynakları ve bunların nasıl yorumlanacağına ilişkin kontrol listeleri (check-list) oluşturularak bunların uygun iletişim kanallarından ilgili KOBİ'ler ile paylaşılması önerilmektedir. Bir önceki müdahale ile paralel olarak, seçilecek şirketler için sektörlerin belirlenmesi müdahalenin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada, müdahalenin pilot uygulaması olarak Türkiye ihracatında zirvede olan ilk beş sektörden birisinin seçilmesi değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlk 5 ihracatçı sektörden seçilecek ve son üç yılda düzenli

ihracat yapan, ancak ülke portföyü belirli bir seviyenin (Örn. 3 ülke) altındaki KOBİ'lerdir.

**Veri ihtiyacı** | Ülkelere göre yapılan yıllık toplam ihracat miktarını içeren 2014-2017 yıllarına ait KOBİ'lerin ihracat verisine hedef kitlenin tespit edilmesinde ihtiyaç duyulacaktır. Ardından firmalarla iletişimin sağlanabilmesi için seçilen firmaların ihracat verilerine ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | Çalışmanın ana paydaşı Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ve İhracatçı Birlikleri olarak görülmektedir. Nudge Turkey Ekibi'nin sürecin yönlendirilmesi, kontrol listelerinin oluşturulması, iletişim için gerekli davranışsal yöntemlerle tasarlanmış mesajların oluşturulmasında aktif görev alması önerilmektedir.

**Riskler** | Bir önceki müdahale ile paralel olarak, seçilen firmaların iletişim bilgilerinin güncelliği ile iletişim bilgilerinin şirketlerin doğru karar vericilerine ait olması önemli bir unsurdur.

**MA2 Status Quo, Projection Bias** | Firmaların mevcut pazarları ile yetinmesi ve mevcut pazarlarının gelecekte de aynı kârı getireceğine inanması, küresel trendleri/diğer pazarları takip etmemesi

Firmalar, mevcut pazar portföylerindeki satış ve karlılık seviyelerinden memnun oldukları durumlarda, portföy dar dahi olsa mevcut durumun ilerleyen yıllarda da devam edeceği inancıyla yeni arayışlara girmeyebilmektedir. Mevcut durumu koruma isteği de bazı durumlarda yeni arayışların önüne geçebilmektedir. Bu durum, pazar bilgisi kısıtlarıyla birleşince firmaların pazar eğilimlerini takip etmeleri ve bu eğilimleri görebilme tedbir/aksiyon alma fırsatını kaçırmalarına neden olabilmektedir.

**DM 3 Easy, Simplification** | Pazar bilgisi ve içgörüsüne firmaların daha kolay ve maliyetsiz ulaşabilmeleri için Ekonomi Bakanlığı Ülke Raporları yayınlamaktadır. Ancak bu raporlar hedef kitledeki KOBİ sahip ve yetkililerinin ihtiyaçlarına hitap eden format ve sadelikte olmayabilmektedir. Bu nedenle bu raporların, kolaydestek.gov.tr gibi daha okuyucu dostu bir yöntemle kritik bilgilere kolay erişimi destekleyecek şekilde tasarlanması raporların etkisi adına kritik öneme sahiptir.

Pazar bilgilerinin içerik zenginliği açısından niteliğinin artırılması, okuyucu için kolay anlaşılır, karşılaştırmalı ve analitik içgörülerle desteklenmesi önerilmektedir. Bunun için, analitik içgörülerin raporlara aktarılması adına interaktif bir raporlama aracının kullanılması değerlendirilmektedir. Bu aracın, ülke raporları için birincil

ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler ile arka planda geniş bir veri tabanı ile desteklenmesi gerekmektedir.

İlgili veri tabanında aynı zamanda ülkelerdeki ticaret ataşelikleri ve çeşitli diğer kaynaklardan alınan içgörü ve analizlerin periyodik (örneğin çeyrek bazda) raporlara entegre edilmesi önerilmektedir. Güncellemeler ile beraber oluşturulacak raporların firmaların ilgi alanlarına göre yapay zekâ yardımı ile kısa bültenlere dönüştürülerek ilgili firmalara otomatik olarak e-posta aracılığıyla gönderilmesi önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İhracat yapan veya potansiyel ihracatçı olan tüm firmalar hedef kitlede yer almaktadır.

**Veri ihtiyacı** | Müdahalenin veri ihtiyacı ağırlıklı olarak interaktif raporlama aracının veri tabanının oluşturulması ve bu veriler ile Pazar içgörülerinin değerlendirilerek oluşturulacak analitik bilgilerdir. Bu veri ve bilgilerin mevcut ülke raporlarının bilgi kaynaklarından karşılanması, bu raporlarda kapsamayan ancak eklenmesine ihtiyaç duyulan ek bilgilerin ise öncelikli olarak tespit edilmesi ve teminine ilişkin kaynakların belirlenmesi gerekmektedir.

**Paydaşlar** | Çalışmanın ana paydaşları Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ve ilgili ülkelerdeki ticaret ataşelikleridir. Nudge Turkey Ekibi'nin de ana bir paydaş olarak interaktif raporlama aracı için veri ihtiyacının tanımlanması, kullanıcı dostu rapor yapılarının tasarlanması ve platformun yenilikçi teknolojilerin yardımı ile devreye alınmasında önemli bir rolü olacağı değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Veri tabanına dâhil edilecek bilgilere ilişkin fikri mülkiyet, kullanım hakları ve gizlilik ilkelerinden kaynaklı hukuki sorunlar ortaya çıkması önemli riskler arasında görülmektedir. Müdahaleye ilişkin diğer bir risk ise oluşturulan raporlama altyapısının düzenli olarak güncellenmesini sağlayacak veri ve bilgi akışının sürdürülebilir olması adına ilgili hizmet sağlayıcılardan tedarik edilecek yenilikçi teknolojinin seçim ve entegrasyon aşamasıdır.

**MA3 Bandwagon Effect** | Benzer sektör ve büyüklükteki firmaların davranışlarını takip etme, rakiplerinin satış yaptığı pazarlara ve müşterilere yönelme

Özellikle küçük ve orta ölçekli firmaların pazar önceliklendirmede, kendi sektörlerinde benzer büyüklükteki firmaların davranışlarını takip ettiği, yerel

rakiplerinin satış yaptığı pazarlara yönelebildiği görülmektedir. Bu durum Türkiye ihracatında ilgili sektörlerin pazar portföylerinin genişlemesinin önünde bir kısıt oluşturmakta, benzer müşterilere yönelen Türk şirketlerinin birbirlerinin fiyatlarını düşürmelerine dahi neden olabilmektedir. Firmaların, sektörlerinin görece az ihracat yaptığı ancak potansiyel vaat eden pazarlara yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

**DM 4 Attractive I Saliance.** Firmaların, sektörlerinin görece az ihracat yaptığı, ancak potansiyel vaat eden pazarlara yönlendirilmesi için ilgili pazarlara ilişkin kritik bilgilerin veya kendileriyle özleştirebilecekleri örneklerin paylaşılması ve ilgili davranışsal yöntemler ile tasarlanmış mesajların hedef kitleye iletilmesi önerilmektedir. Örneğin, *“Bu yıl mobilya pazarında en yüksek büyüme Güney Amerika ülkelerinde bekleniyor”* veya *“Bu yıl Türkiye’den X sayıda KOBİ Arjantin’e olan mobilya ihracatını %Y’nin üzerinde artırdı”* gibi mesajlar ile beraber detayları içeren bir link veya özel bilgi gönderilmesi firmaların fırsatları görmesi ve kendileriyle özdeşleştirerek ilgili pazara yönelik merak uyandırmaya katkı sağlayacaktır. Bu mesajlar ile beraber DM2, DM3, DM4 altındaki müdahalelerden de faydalanılabileceği değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle |** İhracatın belirli ülke ve bölgelere yoğunlaştığı sektörlerde bulunan ve düzenli ihracat gerçekleştiren KOBİ’ler müdahalenin öncelikli hedef kitlesi olarak görülmektedir.

**Veri ihtiyacı |** Hedef kitlenin tespit edilebilmesi için 2014-2017 yıllarına ait KOBİ’lerin ihracat verileri ve ardından seçilen hedef kitlenin iletişim bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Mesajların tasarlanması için ise sektör bazında ihracatın yoğunlaştığı ülkeler ve bu ülkeler haricinde potansiyel vaadeden pazarlara ilişkin veriler analiz edilmelidir.

**Paydaşlar |** Çalışmanın ana paydaşı Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğüdür. Nudge Turkey Ekibi’nin müdahaleyi yönetmesi önerilmektedir. Pazar potansiyellerinin belirlenmesinde ve teyit edilmesinde ilgili ülkelerdeki ticaret ataşeliklerinden destek alınması önerilmektedir.

**Riskler |** Çalışmaya ilişkin en önemli risk, potansiyel vaadeden pazarlara ilişkin firmalara gönderilecek mesajlarda ilgili sektör için olası tarife dışı engellerin veya olumsuz pazar eğilimlerinin gözden kaçırılması ve yanlış yönlendirme yapılmasıdır. Bu riskin bertaraf edilmesi için ilgili ülkelerdeki ticaret ataşeliklerinden düzenli destek alınması gereklidir.

**DM 5 Social I Descriptive Norm.** Firmalara sektörlerindeki iyi uygulamalar ile ilgili mesajların iletilerek pazar portföyü genişletmenin norm olarak gösterilmesi ve firmaların portföyü genişletmesinin cesaretlendirilmesi

Bir önceki davranışsal müdahale (DM 4) ile önerilen iletişime paralel olarak bu müdahale ile firmalarda rekabette geride kalmamaları için harekete geçmeleri gereği yönünde algı oluşturma amaçlanmıştır. İhracatı belirli pazarlarda yoğunlaşmış sektörlerde yer alan firmalara, kendi sektörlerindeki diğer ülke ve bölgelerin getirebileceği fırsatları hatırlatacak ve kendi ölçeğindeki benzer şirketlerin portföy çeşitliliğini gösterecek mesajlar iletilmesi önerilmektedir. Örneğin, “Mobilya sektöründeki KOBİ’lerin ortalama 22 ülkeye ihracat yaptığını biliyor muydunuz?” benzeri mesajların beraberinde DM 2, DM 3, DM 4 altındaki müdahalelerden de faydalanılarak ilgili araştırma kaynaklarına yönlendirme yapmanın firmaları portföy genişletme yönünde teşvik edeceği değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İhracatın belirli ülke ve bölgelere yoğunlaştığı sektörlerde bulunan ve düzenli ihracat gerçekleştiren KOBİ’ler müdahalenin öncelikli hedef kitlesi olarak görülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Hedef kitlenin tespit edilebilmesi için KOBİ’lerin 2014-2017 yıllarına ait ihracat verileri ve ardından seçilen hedef kitlenin iletişim bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Mesajların tasarlanması için ise firmaların ortalama ihracat ülke portföylerinin hesaplanması gerekmektedir.

**Paydaşlar** | Çalışmanın ana paydaşı Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ve İhracatçı Birlikleri olarak görülmektedir. Nudge Turkey Ekibi’nin müdahaleyi yönetme ve davranışsal mesajların tasarlanması adına uygulama koordinatörü olarak konumlanması önerilmektedir.

**Riskler** | Seçilen firmaların iletişim bilgilerinin güncelliği ile iletişim bilgilerinin şirketlerin karar vericilerine ait olması önemli bir unsurdur.

## 8.2.7. Ürün Geri Çağırımlarının Etkinliğinin Artırılması

### 8.2.7.1. Müdahale Alanı Arka Planı ve Olası Yapısal Unsurlar

Piyasaya arz edilen bir güvensiz ürün hem tüketicinin can ve mal güvenliğine hem de üreticilerin itibar ve marka değerine zarar vermektedir. Geçtiğimiz on yılda geri çağırımlar istikrarlı bir şekilde artmıştır. Gönüllü olarak yapılan söz konusu geri çağırımlardaki artışta, tüketici güvenliğine ilişkin farkındalığın artması ve

gelişen teknolojinin geri çağırmaı kolaylaştırması gibi faktörler etkili olmuştur (Tüketici Güvenliği Çalışma Grubu (WPCS), 2018).

Dünyanın her yerinde farklı seviyelerde tecrübe edilen dijitalleşme sürecine bağlı olarak, tüketicilerin güvenliğinin temini için çevrimiçi platformlar, elektronik ticaret ve yapay zekâ alanlarında çalışmalar yapılması gerekmektedir.

2017 yılında yürütölen anket çalışmaları kapsamında farklı ölkelerin geri çağırma uygulamalarına ilişkin bildirimlerine dayanarak hazırlanan rapora göre, AB'de 2015 ve 2016 yıllarında sırasıyla 2.072 ve 2.044, OECD Global Recalls verilerine göre ise 2015, 2016 ve 2017 yıllarında sırasıyla 2.941, 3.141 ve 3.344 geri çağırma bildirimleri yapılmıştır. En çok geri çağırma bildirimlerinin sırasıyla oyuncaklar, otomotiv ve elektronik aletlerde olduğu belirtilmektedir. Çin menşeli ürünlerin en fazla geri çağırılan ürünler olduğu bilgisinin de yer aldığı rapora ilişkin WPCS tarafından dikkat çekilen önemli bir husus da geri çağırılan ürünlerin %68'inin belirli bir süre daha e-ticaret platformlarında yer almasıdır (WPCS, 2018).

Ürün geri çağırılmasında uygulanan farklı stratejiler şu şekilde sıralanabilmektedir;

1. **Gönülsüz geri çağırma** | Bu stratejide şirketler, yasal organlar tarafından mecbur tutuldukları için ürünlerini geri çağırmakta ve kanun tarafından belirtilenlerin dışında hiçbir harekette bulunmamaktadırlar.
2. **Gönüllü geri çağırma** | Bu stratejide şirket ürün geri çağırmaı kendi isteği ile başlatmaktadır. Sorumluluk sahibidir ve tüketicilerin sağlık ve güvenliği ile ilgilenmektedir. Ürün geri çağırma kampanyalarının birçoğu gönüllü olarak başlatılmaktadır. Gönüllü geri çağırmalarda şirketler itibarlarını korumayı hedeflemektedir (Shang, 2010).
3. **Olağanüstü çaba** | Bu stratejide şirketler ürünlerine ilişkin sorumluluğu tümüyle alarak marka imajlarını korumayı hedeflemektedir. Teknik zarar sıkı bir şekilde kontrol altına alınarak ürün derhal geri çağırılır ve müşterilerin kayıplarıyla yakından ilgilenilir. şirket, müşterileri ile sürekli iletişim halinde olarak onları kusurlu veya arızalı ürünle ilgili neler yapabilecekleri, bu ürünü ne şekilde geri getirebilecekleri ve zararın ne şekilde telafi edilebileceği ile ilgili bilgilendirmektedir (Van Daalen, 2010).

Farklı stratejilerin ürün geri çağırma performansı üzerindeki etkileri de farklıdır. Yasal organlar tarafından ürün geri çağırmanın mecbur tutulduğu örneklerde ürün geri çağırmanın etkinliğinin en yüksek olduğu ancak marka imajının düştüğu, "olağanüstü çaba" stratejisinde ise marka imajının ve şirket itibarının büyük ölçüde zarar görmediği değerlendirilmektedir.



Bu stratejilere paralel olarak geri çağırmanın etkinliği üzerinde farklı unsurlar bulunmaktadır. Ürün geri çağırmanın etkin bir şekilde yapılabilmesi için tüketicilerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Doğru ve zamanında bilgilendirme içinse tüketici davranışlarının göz önüne alınması gerekmektedir. Davranışlarının analizine yönelik davranışsal bakış açısıyla yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar; tüketicilerin fiziki olarak veya elektronik yollarla satın aldıkları ürünlerin güvenli olduğunu düşünme eğiliminde olduklarını ve genellikle ülkelerindeki ürün geri çağırma sistemleriyle ilgilenmediklerini göstermektedir. Ayrıca bahse konu araştırmalarda tedarikçilerin, firma itibarını ve marka değerini düşünerek, geri çağırma bildirimlerinde tüketicilerin karşı karşıya olduğu riskleri daha az göstererek sunma eğiliminde oldukları görülmüştür.

Tüketici Güvenliği Çalışma Grubu (WPCPS)<sup>5</sup> geri çağırma faaliyetlerinde geri çağırılan ürünün kullanım ömrü, fiyatı, tüketicinin geri çağırma uygulamalarına aşinalığı, ürüne ilişkin sorunun çözülüp çözülmediği gibi unsurların da belirleyici olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde geri çağırma mesajlarının *direkt, kişiselleştirilmiş ve çok kanallı* olarak iletilmesi halinde daha yüksek oranda geri dönüş alındığı vurgulamaktadır. Örneğin sadece basın yoluyla yapılan geri çağırılarda %6 oranında geri dönüş sağlanırken, e-posta, kısa mesaj, uygulama yoluyla bildirim gibi kanallar kullanıldığında geri dönüş oranı %50'nin üzerine çıkmaktadır.

### 8.2.7.2. Olası Davranışsal İlgörüler ve İlgili Davranışsal Müdahaleler

Tüketicilerin güvensiz ürünlere yönelik davranışları ön yargılar ve sezgiler tarafından yönlendirilmekte ve geri çağırmaya ilişkin bildirimde yer alan bilgilerin bu ön yargı ve sezgiler sebebiyle istenen etkiyi doğurmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, aşağıda paylaşılan mevcut müdahalelere ek olarak güvensiz ürünlere ilişkin tüketici davranışlarının tespit edilmesine yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmelidir. Söz konusu çalışmanın hem ürünün piyasaya arz edildikten sonra nasıl temin edildiği hem de tüketicinin kullanımındayken ortaya çıkan güvensizlik hallerinde nasıl bir muameleye tabi tutulduğunun anlaşılmasına dair detayları da içermesi gerekmektedir. Tüketicinin davranışsal ilğörülerinin böyle bir çalışma sonucu belirlenmesi ve ilgili müdahalelerin bu doğrultuda hazırlanması gerekmektedir.

<sup>5</sup> Tüketici Güvenliği Çalışma Grubu (WPCPS) OECD tarafından, ürün güvenliğini de kapsayacak şekilde tüketici politikalarındaki gelişmelerin ve uygulamaların takibi ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla kurulan OECD Tüketici Politikaları Komitesi (CCP) ve söz konusu Komite çatısı altında, ürün güvenliği alanındaki gelişmelerin ve uygulamaların takibi ve değerlendirilmesini sağlamak ve ülkeler arasında bu alanda işbirliği ve bilgi paylaşımını artırmak amacıyla kurulmuştur.

Aşağıdaki tabloda ürün geri çağırılmalarının etkinliğini artırmaya yönelik davranışsal içgörüler ve etkin bir ürün geri çağırması için bu davranışsal unsurlara karşılık gelebilecek potansiyel davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 8. Ürün geri çağırılmalarının etkinliğinin artırılmasına yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları (MA) ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler (DM)	
MA1	<b>Focusing Effect, Confirmation Bias, Availability Bias</b>   Üretici firmaların geri çağırma prosedürlerinin davranışsal unsurlar doğrultusunda geliştirilmesi ve tüketicilerin geri çağırılmalar konusunda bilinçlendirilmesi	DM1	<b>Social, Attractive, Loss Aversion</b>   Ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren firmalara etkin bir geri çağırma prosedürünün faydaları ve başarısız ürün geri çağırma kampanyalarının firma itibarı ve marka değeri üzerindeki olumsuz etkilerinin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış mesajlarla iletilmesi ve tüketicilerin geri çağırılmalar konusunda farkındalıklarının artırılması
MA2	<b>Focusing Effect</b>   Satış, dağıtımda faaliyet gösteren firmaların ürün geri çağırma etkinliklerinin geliştirilmesi	DM2	Başarılı ürün geri çağırma bildirisi örnek ve yöntemlerinin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış mesajlar ile iletilmesi. Ayrıca tüketicilerle yapılacak anketler neticesinde elde edilen bilgiler kullanılarak tüketicilerin geri çağırılmaya cevap verme eğilimini güçlendirecek davranışsal unsurların şirketlerle paylaşılması

**MA 1 Focusing Effect** | Üretici firmaların geri çağırma prosedürlerinin davranışsal unsurlar doğrultusunda geliştirilmesi ve tüketicilerin geri çağırılmalar konusunda bilinçlendirilmesi

Üretici firmaların geri çağırma prosedürleri firma büyüklüğü, kurumsallık düzeyi ve faaliyet gösterdiği sektöre göre değişebilmektedir. Etkili bir ürün geri çağırma kampanyasının yürütülmesinde bu yapısal unsurların yanı sıra firmadaki ilgili yetkililerin olası davranışsal içgörülerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir ürün geri çağırma gereği ortaya çıkması durumunda firma itibarı ve marka değerinin olumsuz etkileneceği ön yargısı ile yetkililer gerekli bildirimleri yapmakta ve hedef kitleye duyurmakta isteksiz davranabilmektedir.

**DM 1 Social, Attractive, Loss Aversion** | Ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde<sup>6</sup> faaliyet gösteren firmalara etkin bir geri çağırma prosedürünün faydaları ve başarısız ürün geri çağırma kampanyalarının firma itibarı ve marka değeri üzerindeki olumsuz etkilerinin e-posta ile iletilmesi önerilmektedir.

Bu bağlamda firmalara sektör özelinde gönderilecek örnek e-posta içeriği ve davranışsal mesajlar aşağıda verilmektedir.

- > “Ürün geri çağırma süreçlerinizi gözden geçirin! – Sektörünüzde başarısız bir ürün geri çağırma kampanyasının firmanızın marka değerini %30, gelecek yılki gelirlerinizi %20 oranında düşürceğini biliyor muydunuz?”
- > “Her şerde bir hayır vardır - Sektörünüzde faaliyet gösteren Jupiter firması 2017 yılında gerçekleştirdiği başarılı geri çağırma kampanyası ile kurum ve marka imajı ile müşteri bağlılığını da güçlendirdiğini biliyor muydunuz?”



Kaynak: (Allianz, 2017)

İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren üretici firmalardır. Öncelikli olarak büyük ölçekli firmalara odaklanılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, seçilen sektörlerde alışveriş yapan tüketiciler hedeflenmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların iletişim bilgileri (e-posta adresleri) ilgili müdahalenin temel veri ihtiyacıdır. Deneyin tasarlanmasında ve deney sonuçlarının yorumlanmasında gerçekleştirilecek profil çalışması için firma büyüklükleri ve faaliyet gösterdikleri sektör bilgilerine de ihtiyaç duyulacaktır.

<sup>6</sup>Allianz Global Corporate & Specialty'nin 2017 yılı Product Recall, Managing The Impact Of The New Risk Landscape raporuna göre otomotiv, gıda, tüketici elektroniği, perakende (oyuncak, çocuk kıyafeti vb) ve imalat/ambalaj/metal işleme/ endüstriyel makine sektörleri ürün geri çağırma oranının en yüksek olduğu ve ürün krizlerinden en çok etkilenen sektörlerdir.

**Paydaşlar** | Ekonomi Bakanlığı Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ana paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda ilgili Tüketici Dernekleri ve Sektörel Üretici Dernekleri gibi profesyonel örgütler de uygulama paydaşı olarak ele alınmalıdır. Davranışsal mesajların tasarlanmasında Nudge Turkey Ekibi uygulama koordinatörü olarak görev almalıdır.

**Riskler** | Seçilen firmaların iletişim bilgilerinin güncelliği ile iletişim bilgilerinin şirketlerin doğru karar vericilerine ait olması önemli bir unsurdur. Çok paydaşlı yapıda uygulamanın koordinasyonu tarafında müdahale yönetimi riski de değerlendirilmelidir.

**MA 2 Focusing Effect** | Satış, dağıtımda faaliyet gösteren firmaların ürün geri çağırma etkinliklerinin geliştirilmesi

Üretici firmaların öngörülen davranışsal içgörülerin, güvensiz ürünün satıcısı/dağıtıcısı konumundaki firmalar için de geçerli olduğu değerlendirilmektedir. Bu firmalar, herhangi bir ürün krizinde müşteri güvenini kaybetmemek amacıyla hatalı ürün ile ilgili kamuoyunu bilgilendirmekte etkili olmak için özel bir çaba sarf etmeyebilmektedir. Ayrıca, firmalar tüketicilerin geri çağırma ile ilgili hangi faktörlerden etkilendiği bilgisine sahip olmayabilmektedir.

**DM 2 Social, Attractive, Loss Aversion** | Başarılı ürün geri çağırma bildirisi örnek ve yöntemlerinin e-posta ile iletilmesi | Ürün geri çağırma oranı en yüksek tüketici ürünlerini perakende satış/dağıtımında faaliyet gösteren firmalara sektör/ürün grubu özelinde farklılaştırılmış örnek ürün geri çağırma metinlerinin gönderilmesi ve bu metinlerin hangi araçlarla (kısa mesaj, e-posta, sosyal medya, internet sitesi, dergi, gazete vb.) yayınlanabileceğinin belirtilmesi önerilmektedir.

Belirlenen sektörlerde/ürün gruplarında örnek bildiri metninin aşağıda sıralanan birey davranışlarını en çok etkileyen esaslar doğrultusunda hazırlanması önerilmektedir;

- > Haberi getirenin kim olduğu,
- > Güdülenmeyi sağlayan araçların varlığı,
- > Ulaşılmak istenen sonuca daha önce ulaşan örneklerin sunulup sunulmadığı,
- > Hazır olarak hangi seçeneğin sunulduğu,
- > Kişinin konuyu kendisi ile alakalı görüp görmediği,
- > Neyin öne çıkarıldığı,
- > Kişinin egosuna yönelik olup olmadığı

Bu bağlamda firmalara sektör özelinde gönderilecek örnek e-posta içeriği ve davranışsal mesajlar aşağıda verilmektedir.

*“Ürün geri çağırma yöntemlerinizi gözden geçirin, itibarınızı zedelemeyin, müşterilerinizi hayal kırıklığına uğratmayın!  
– Aşağıdaki unsurlar doğrultusunda gerçekleştirilen ürün geri çağırma kampanyalarının müşteri güvenini korumakta etkili olduğunu unutmayın!*

- > *Başlığın yaklaşan bir tehlikeyi haber verecek kadar net, kısa ve vurgulu olmasını sağlayın!*
- > *Uygun durumlarda mesajı kişiselleştirin!*
- > *Metnin kolayca anlaşılabilir bir şekilde kaleme alın, teknik ve bilimsel ifadelerden kaçının!*
- > *Tehlike ve alarm gibi dikkat çekici sloganlar ekleyin!*
- > *Bildirime uygun hareket etmenin neticesinde elde edilecek olan “ödülün” ne olduğunun belirtin!*



İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Hedef kitle ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren üreticilere hizmet veren satıcı/dağıtıcısı konumundaki ilgili perakende şirketleridir. Bir önceki müdahale ile paralel olarak en büyük 10 perakende şirketini öncelikli olarak ele almak uygulama verimliliği sağlayacaktır.

**Veri ihtiyacı** | Üreticilerden elde edilecek ilgili satıcı/dağıtıcı konumundaki perakende şirketlerin tespit edilerek güncel iletişim bilgilerine ulaşılması en kritik veri ihtiyacıdır.

**Paydaşlar** | Ekonomi Bakanlığı Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ana paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda Perakendecilerden ya da dağıtıcılardan oluşan sektörel dernekler gibi profesyonel örgütler de uygulama paydaşı olarak konumlanmalıdırlar. Davranışsal mesajların tasarlanmasında Nudge Turkey Ekibi uygulama koordinatörü olarak görev almalıdır.

**Riskler** | Bir önceki müdahale ile benzer riskler öngörülmektedir. Seçilen perakende ve dağıtım şirketlerinin iletişim bilgilerinin güncelliği ile iletişim bilgilerinin şirketlerin doğru karar vericilerine ait olması önemli bir unsurdur. Çok paydaşlı yapıda uygulamanın koordinasyonu tarafında müdahale yönetimi riski de değerlendirilmelidir.

### 8.2.8. Mesai Saatlerine Uyumun Artırılması

Yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde Ekonomi Bakanlığında mesai saatlerine uyum mevcut çalışma kültürü içinde bir gelişim alanı olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, 2 olası müdahale alanı belirlenmiş; bu müdahale alanlarına karşılık gelen 2 olası davranışsal müdahale tasarlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda bu müdahale alanları ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 9. Mesai saatlerine uyumun geliştirilmesine yönelik müdahale alanları ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	Sabah işe giriş saatlerine uyumun artırılması Öğle aralarının zamanında tamamlanması	DM1	Bakanlık personeline kendi mesai saatlerine uyum durumlarının tüm çalışanların ortalamalarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak gönderilmesi
MA2	Mesai saatleri sonrasında sağlanan ulaşırma hizmetinin kullanımının artırılması	DM2	Akşam servislerinin sayılarının ve sefer sayılarının artırılması ve görünür hale getirilmesi

Yukarıda belirtilen müdahale alanlarının davranışsal unsurları değerlendirildiğinde “Sürü Psikolojisi – Bandwagon Effect” temel davranışsal içgörü olarak öne çıkmaktadır. Bu davranışların çalışanların önemli bir bölümü tarafından sergilenmesi bu davranışın normalleştirilmesine neden olmakta, bireyleri aynı davranışı benimsemeye yönlendirmektedir.

Aşağıda her bir müdahale alanına karşılık gelen olası davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

#### MA1 Mesai saatlerine uyumun artırılması

Mesai saatlerine yeterli ölçüde uyum gösteremeyen personelin bulunması diğer çalışanlar için bu davranışın normalleştirilmesine ve içselleştirilmesine neden olabilmektedir.

**DM1 Social, Relative Ranking** | Bakanlık personeline kendi mesai saatlerine uyum durumlarının tüm çalışanların ortalamalarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak gönderilmesi

Bakanlık personeline her ay, kendi mesai saatlerine uyum durumunun (kapı kartı saatleri üzerinden giriş çıkış saatlerinin mesaiye uygunluğu) tüm çalışanların ortalamalarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak gönderilmesi önerilmektedir. Bu grafiğin, davranışsal yöntemlerle tasarlanmış bir e-posta metni ile birlikte her ay çalışanların tamamına Personel Dairesi Başkanlığı tarafından gönderilmesi önerilmektedir.



Bakanlık ortalamasının gerisinde kalan personele “yönetici baskısı” olmadan yalnızca “akran baskısı” uygulayarak ortalamanın gerisinde kaldığı, zamanlamasını iyileştirmesi için kendisine yardımcı olunabileceği, servis kullanımının bir alternatif olarak değerlendirilebileceği ve gelecek ay kendisinden daha iyisinin beklendiği bilgisi, ortalama üzerindeki personele ise gösterdiği özen için teşekkür edilmesi ve aynı davranışı sürdürmesinin beklendiği ifade edilmelidir.

Kişiyeye özel, kişiyeye hitaben yazılmış; Bakanlık ortalaması ile karşılaştırmalı veri ile tasarlanmış bu bilgilendirici e-postaların Bakanlık genelinde mesai saatlerine uyumu ve servis kullanımını artıracak beklenmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Bakanlığın yönetici pozisyonunda olmayan tüm personeli olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale kapsamında ihtiyaç duyulan veri hâlihazırda manyetik kapı kartlarının takibiyle tutulmaktadır. Söz konusu ham verinin çeşitli araçlarla işlenerek analiz edilmesine ihtiyaç duyulacaktır.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımında (karşılaştırılmalı zaman ölçütlerinin sunulduğu grafiğin tasarımı ve e-posta metninin davranışsal

yöntemlerle hazırlanması) Nudge Turkey, uygulanmasında (ilgili grafik ve metnin bulunduğu e-postaların her ay kişilere gönderilmesinde) Personel Dairesi Başkanlığı ve ihtiyaç duyulan verinin istenilen formatta tutulması ve diğer paydaşlara iletilmesinde Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahalenin tasarımı, uygulanması ve gerekli verinin temininde herhangi bir risk öngörülmemekle birlikte, ilgili mesajların iletilmesinin personel üzerinde aşırı kontrolcü bir iş ortamı oluşturulduğu algısı yaratabileceği değerlendirilmektedir.

### MA2 Mesai saatleri sonrasında sağlanan ulaştırma hizmetinin kullanımının artırılması

Ekonomi Bakanlığının hâlihazırda devam eden bir akşam servisi uygulaması bulunmaktadır. Fazla mesaiye kalan Ekonomi Bakanlığı personeli 20:00 ve 21:00 saatlerinde akşam servisini kullanabilmektedir. Ancak bu saatlerde yalnızca 1 servis aracı olması nedeniyle ulaşım süresi uzamaktadır. Benzer şekilde fazla mesaiye kalan personelin 21:00 sonrasında da servise ihtiyacı olabilmektedir. Bu nedenle fazla mesai yapma niyetinde olan personel işe geliş-gidişinde servisten ziyade özel araç kullanımını tercih etmektedir.

Benzer davranışı personelinin önemli bir bölümünün gösteriyor olması davranışı normalleştirmekte; özel araç kullanımını ve mesai saatlerini esnetme eğilimi kuvvetlendirmektedir.

**DM 2 Timely, Implementation Intention** | Akşam servislerinin sayılarının ve sefer sayılarının artırılması ve görünür hale getirilmesi

Akşam servislerinin sayılarının ve sefer sıklığının artırılması önerilmektedir. Akşam servislerine yönelik ilgili değişikliğin Ekonomi Bakanlığı personeline farklı yöntemlerle iletilerek görünür hale getirilmesi gerekmektedir. "Akşam servisi şu saatlerde, şuradan kalkmakta, evinizin önüne kadar bırakmaktadır – saat 7'de yemekhanede akşam yemeği çıkmaktadır" benzeri afişlerin yemekhane, Kahve Dünyası gibi görünür yerlere asılması, personele cep telefonu üzerinden SMS olarak





iletilmesi veya e-posta ile kişiye özel iletilmesi uygulamaya yönelik yöntemler olarak değerlendirilmektedir.

Bu müdahale ile özel araçla Bakanlığa ulaşımın azalacağı, kişilerin mesai saatlerine uyumlarının iyileşeceği öngörülmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Bakanlığın tüm personeli olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Servis kullanım oranları ve otopark doluluk oranlarının sefer sıklığının ve ilave servis aracı ihtiyacının tespit edilmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımında (afişlerin ve/veya SMS ve e-postaların hazırlanması) Nudge Turkey Ekibi, uygulanmasında ise Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Akşam servislerinin yeterince kullanılmaması ve bu nedenle kaldırılması temel risk olarak görülmektedir. Öncelikle bir pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi, takiben yaygınlaştırma faaliyetlerinin yürütülmesi öngörülmektedir.

### 8.2.9. Kurum İçi İletişim, Katılımcılık ve İnisiyatif Alma Kültürünün Geliştirilmesi

Ekonomi Bakanlığında kurum içi iletişim, katılımcılık ve inisiyatif alma isteğinin geliştirilmesi mevcut çalışma kültürü içinde bir gelişim alanı olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 2 olası müdahale alanı belirlenmiş; bu müdahale alanlarına karşılık gelen 3 olası davranışsal müdahale tasarlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda bu müdahale alanları ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 10. Kurum içi iletişim, katılımcılık ve inisiyatif alma kültürünün geliştirilmesine yönelik müdahale alanları ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	Kurum içi katılımcılık ve inisiyatif alma kültürünün geliştirilmesi	DM1	Bakanlığın öncelikli gördüğü alanlarda proje yarışmaları düzenlenmesi
		DM2	"Friday Talks" benzeri bir yapıda haftalık toplantılar/seminerler düzenlenmesi
MA2	Bakanlık içi iletişim, işbirliği ve koordinasyonun artırılması	DM3	Bakanlık bünyesinde farklı aktivite ve hobilere yönelik topluluklar/kulüpler kurulması

**MA 1 Kurum içi katılımçılık ve inisiyatif alma kültürünün geliştirilmesi** | Kurum içi iletişim ve katılımçılığın artırılması personelin iş tanımını dışında inisiyatif olarak mevcut işleyişe katma değer yaratacak yenilikçi fikirleri geliştirip hayata geçirmesi Ekonomi Bakanlığının Stratejik Planındaki önceliklerine katkı sağlayabilecektir.

**DM 1** Ekonomi Bakanlığı mevcut insan kaynaklarının yetkinlikleri değerlendirildiğinde kurum içi inovasyon potansiyeli en yüksek politika kurumlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bakanlık uzman yardımcıları ve uzmanları görev tanımları itibarıyla özel sektör, kamu sektörü ve akademik literatürü yakından takip edebilmekte, uluslararası eğilimleri, gelişmeleri ve iyi uygulamaları yerinde gözlemleyebilmektedir.

Mevcut insan kaynağının bu yetkinliklerini çalışanların mevcut görev tanımlarından bir adım öteye taşıyarak hem Ekonomi Bakanlığının kurumsal hedeflerine ulaşmakta bir araç olarak kullanmak, hem de kişilerin profesyonel gelişmelerini hızlandırmak mümkündür.

Bu doğrultuda Bakanlığın öncelikli gördüğü alanlarda her yıl bir proje yarışması düzenlenmesi ve seçilen projelerin finansman ve insan kaynağının uygun olduğu durumda hayata geçirilmesinde fikir sahiplerinin projenin uygulayıcısı/yürütücüsü/sorumlusu olarak konumlandırılması önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitesi Ekonomi Bakanlığının uzman yardımcısı ve uzman seviyesindeki personeli olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale kapsamında herhangi bir veri ihtiyacı öngörülmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahale kapsamında gerçekleştirilmesi önerilen proje yarışmasını düzenlemekte Personel Dairesi Başkanlığı, proje yarışmasının temasını yıllık olarak belirlemekte Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı müdahalenin temel paydaşları olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Seçilen projelerin uygulanması ve tamamlanması sonrasında Bakanlık içerisindeki sahipliğinin sürdürülmesi, yeni proje fikirlerinin devamlılığı için kritik öneme sahiptir.

## DM 2 “Friday Talks” benzeri bir yapıda haftalık toplantılar/ seminerler düzenlenmesi

Kurum içi iletişim ve katılımı artırarak amacıyla Bakanlık çalışanlarının uzmanlık alanları, kişisel ilgi alanları ve/veya Bakanlığın yetenek yönetiminde öncelikli alanları doğrultusunda periyodik aralıklarla bilgilendirici/eğitici toplantılar/etkinlikler gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Bu kapsamda Bakanlık çalışanlarının toplantı gerçekleştirmek istedikleri konuları Ekonomi Bakanlığı içi iletişim platformu olan Intranet Sitesi (Intra) üzerinden diğer çalışanların ilgisine sunması ve her hafta en çok talep edilen konu hakkında ilgili toplantının gerçekleştirilmesi, kurum içi iletişim ve katılımı artırmakta etkili olacaktır. Bu etkinliğin gelenekselleştirilmesi ve kurum içinde markalaşması için “Friday Talks”, “Let’s Talk” benzeri bir yapıda kurgulanması değerlendirilmektedir.

Etkinliğe davetin Ekonomi Bakanlığı içinde afişlerle duyurulmasının yanı sıra personele e-posta ile toplantı davetinin atılması, etkinliğin gündemi, konuşmacısı, tarihi ve saati bilgilerinin paylaşılmasının etkinliğe katılımın artmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca ilgi ve katılımın yüksek olması için toplantıların sınırlı sayıda katılımcı kontenjanıyla gerçekleştirileceği bilgisinin paylaşılması önemlidir.

Ekonomi Bakanlığında gerçekleştirilecek bu toplantılara taşra ve yurtdışı teşkilatından katılmak isteyen personel için video-konferans organize edilmesi, müdahalenin kapsayıcılığı için de faydalı olacaktır (Benzer bir uygulama için, bkz. Uygulama Örneği 1).

*Uygulama Örneği 1. EY'nin periyodik aralıklarla, öncelikli konularda konu uzmanlarının gerçekleştirdiği “Let’s Talk Serisi”*

EY'nin dünya üzerindeki farklı ofislerinde 2013 yılından bu yana düzenli aralıklarla “Let’s Talk” serileri gerçekleştirilmektedir.

Let’s Talk etkinlikleri, EY'nin iş dünyasındaki küresel gelişmeler, yeni teknoloji ve konseptler doğrultusunda belirlediği öncelikli konularda konu hakkında eğitimi ve profesyonel tecrübesiyle öne çıkan uzmanlar tarafından her hafta farklı konularda EY çalışanı katılımcıları ile gerçekleştirilmektedir.



Let's Talk etkinliklerinde temel amaç EY çalışanlarının küresel gelişmeler doğrultusunda bilgi ve yetkinliklerini güncel tutmak ve şirket içi iletişimi artırmaktır.

Belirli konseptler etrafında insanları bir araya getiren Let's Talk serisinin sağladığı bir diğer avantaj, mevcut projeler içinde Let's Talk kapsamında tartışılan yeni konseptleri entegre etmek için gerekli donanımı sağlamasıdır.

EY İstanbul ve Ankara ofislerinde Cuma günleri 14:00'da gerçekleştirilen Let's Talk etkinliklerinde katılımcılar, yeni konseptler hakkında bilgi edinebilmekte veya bilgilerinin derinleştirmenin yanı sıra beraber çalışma imkanı bulamadığı iş arkadaşlarının mevcut projeleri ve yetkinlikleri hakkında da fikir sahibi de olmaktadır. İstanbul ofisinde gerçekleştirilen etkinlik için Ankara ofisine; Ankara ofisinde gerçekleştirilen etkinlik için İstanbul ofisine video-konferans organize edilmektedir. Benzer şekilde talep olması durumunda yurt dışı ofislerinin etkinliklerine video-konferans yöntemi ile bağlanmak mümkün olmaktadır.



Let's Talk etkinliklerinin birkaçı aşağıda listelenmektedir:

- > Let's Talk: Design Thinking
- > Let's Talk: Blockchain
- > Let's Talk: Sustainability
- > Let's Talk: Artificial Intelligence
- > Let's Talk: Innovation

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Ekonomi Bakanlığı personelinin tamamı olarak öngörülmektedir. Müdahale merkez teşkilatın yanı sıra video-konferans aracılığıyla yurt dışı ve taşra teşkilatının etkinliklere katılımının sağlanmasıyla daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale için veri ihtiyacı Ekonomi Bakanlığı personelinin e-posta adresleri olarak öngörülmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahale kapsamında gerçekleştirilmesi önerilen etkinliklerin Personel Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenmesi ve , ilk “Friday Talks” etkinliklerinin Nudge Turkey Ekibi tarafından gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasında herhangi bir risk öngörülme de etkinliğin sürdürülebilirliğini sağlamak için arz ve talebin canlı tutulması gerekmektedir. Bu nedenle ilk etkinliklerin ilgi çekici konularda, Bakanlık içinde bilinirliği yüksek, profesyonel deneyimi olan konuşmacılar tarafından gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır.

## **MA 2 Bakanlık içi iletişim, işbirliği ve koordinasyonun artırılması**

Ekonomi Bakanlığı Stratejik Planı (2018-2022) kapsamında 2410 katılımcı ile gerçekleştirilen İç Paydaş Anketi Sonuçlarında Bakanlık içi iletişim, işbirliği ve koordinasyonun artırılması gerektiği öne çıkmaktadır.

**DM2 Social, Fellowship** | Ekonomi Bakanlığı içinde farklı aktivite ve hobilere yönelik topluluklar/kulüpler kurulmasının teşvik edilmesiyle kurum içi iletişimin artırılması önerilmektedir. İlgili toplulukların/kulüplerin kurulması ve düzenli aralıklarla aktiviteler gerçekleştirmesiyle kurum içi iletişim ve işbirliği kültürünün gelişeceği, aidiyeti ve çalışma motivasyonunu artıracığı değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Ekonomi Bakanlığı personelinin tamamı ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında özel bir veri ihtiyacı bulunmamaktadır. İlgili topluluklar/kulüplerin kurulmasında kişilerin inisiyatif alması beklenmektedir. Ancak süreci başlatmak/hızlandırmak amacıyla İntra üzerinden talep anketi yapılması ve/veya Ekonomi Bakanlığının bu faaliyetleri desteklediğine ilişkin afişlerin hazırlanabileceği değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İntra üzerinden yapılabilecek talep anketinin hazırlanması ve/veya ilgili afişlerin tasarımında Nudge Turkey Ekibi, kulüplerin kurulması ve faaliyetlerinin izlenmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Topluluk ve kulüplerin faaliyetlerinin sürdürülmesine Bakanlık içindeki destek ve sahiplilik önem taşımaktadır.

## 8.2.10. Ekonomi Bakanlığı Personelinin İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması

Ekonomi Bakanlığı çalışanlarının iş verimi ve çalışma isteğinin artırılması için olası 4 müdahale alanı belirlenmiş, bu müdahale alanlarına karşılık gelen 6 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 11. Çalışanların iş verimi, motivasyon ve çalışma isteğini artırılmasına yönelik müdahale alanları ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	Bireysel başarıların ve yüksek performansın takdir edilmesi	DM1	<b>Social, Messenger Effect</b>   Alınan başarılı sonuçların fark edildiğini gösteren takdir mekanizması oluşturulması
		DM2	Yöneticilere uzman ve uzman yardımcısı personele olumlu geri bildirim yapmaları konusunda hatırlatma yapılması
MA2	Kurumsal aidiyetin artırılması	DM3	İş dönümlerinin kutlanması, bronz yıl, gümüş yıl, altın yıl kutlamaları yapılması
		DM4	İşe yeni başlayan personel için "Hoş Geldin Paketii – Welcome Pack" hazırlanması
MA3	Kıdemli uzmanların iş verimi ve çalışma isteğinin artırılması	DM5	Kıdemli uzmanlar tarafından aylık/haftalık olarak gerçekleştirilen "Tecrübe Paylaşım Çalıştayları" yapılması
MA4	Hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi ve sistematik bir yapıda yeniden kurgulanması	DM6	<b>Attractive, Gamification</b>   Çalışanların mesleki eğitim ve diğer profesyonel yetkinlikleri kazanmasında rozet uygulamaları geliştirilmesi

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

### MA 1 Bireysel başarıların ve yüksek performansın takdir edilmesi

Yüksek performans ve başarıyla tamamlanan görevler yalnızca Müsteşar-Genel Müdür-Daire Başkanı seviyesinde görünür olmakta ve bu başarıların takdir edildiğine ilişkin mesajlar üst yönetim seviyesinde iletilmektedir. Bu nedenle uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki personelin gösterdiği çaba ve yüksek performansın Bakanlığın üst düzey yöneticileri tarafından daha görünür hale gelmesi ilgili personelin motivasyonu adına kritik öneme sahiptir.

## **DM 1 Social, Messenger Effect | Alınan başarılı sonuçların fark edildiğini gösteren takdir mekanizması oluşturulması**

Alınan başarılı sonuçların fark edildiğini/takdir edildiğini çalışanlara göstererek motivasyon ve çalışma isteğini artırmak adına uzman ve uzman yardımcısı seviyesinde bireysel tebrik mesajı/e-posta sistemi oluşturulması, e-postanın yapılan iş, proje ya da toplantının başkanlığını yürüten yönetici tarafından ilgili kişiye iletilmesi önerilmektedir.

Uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı çalışanlarının dâhil oldukları çeşitli işlerde (proje, toplantı, sunum, rapor hazırlığı benzeri) beklenenin üstünde performans gösterdiği durumlarda, aradan çok vakit geçmeden işin sahibi tarafından kişiye ve yapılan işe göre özelleştirilmiş bir e-postanın gönderilmesinin ilgili durumlarda genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi üst düzey yöneticilerin e-postada kopyalanması kişinin motivasyon ve çalışma isteğini artıracığı değerlendirilmektedir.

İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli müdahalenin hedef kitlesi olarak değerlendirilmektedir.

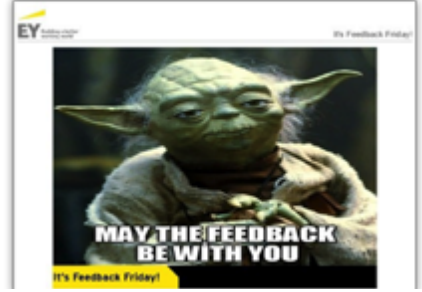
**Veri ihtiyacı** |İlgili müdahalenin veri ihtiyacı, yüksek performans gösteren uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki personelin e-posta adresleri olarak öngörülmektedir.

**Paydaşlar** | Daire başkanı ve üstü seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli, ilgili e-postaları gönderecek paydaş olarak tanımlanmaktadır. Nudge Turkey Ekibi ise ilgili mesajların tasarımını gerçekleştirmekten sorumlu olacaktır.

**Riskler** | Ekonomi Bakanlığı uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki personelin kesin ve ölçülebilir performans göstergeleri olmaması yüksek performansı işin sahibi özelinde subjektif bir konu haline getirmektedir. Neyin yüksek performans ve başarı olarak değerlendirilerek e-posta gönderileceği konusunda bir standart henüz belirlenmemiş olması takdir e-postalarının standart bir şekilde gönderilmesi konusunda risk olarak değerlendirilmektedir.

## DM 2 Yöneticilere uzman ve uzman yardımcısı personele olumlu geri bildirim yapmaları konusunda hatırlatma yapılması

Yüksek performans gösteren personelin başarısını takdir edecek yöneticilere her hafta Cuma günü “Feedback Friday: Bu hafta çalışanlarından kimseyi takdir ettin mi?” benzeri bir e-posta gönderilmesi, e-postanın metninde etkili bir geri bildirim mailinin özellikleri ve örnek bir takdir mailinin paylaşılması önerilmektedir.



İlgili müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Daire başkanı ve üstü seviyedeki Ekonomi Bakanlığı personeli ilgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Daire başkanı ve üstü seviyedeki Ekonomi Bakanlığı personelinin e-postaları ilgili davranışsal müdahale için veri ihtiyacı olarak değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | Örnek takdir e-postasının/e-posta şablonunun hazırlanmasında Nudge Turkey Ekibi, “Feedback Friday” kapsamında daire başkanı ve üstü seviyedeki Ekonomi Bakanlığı personeline her hafta hatırlatma e-postasının gönderilmesinde ise Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaş olarak tanımlanmaktadır.

**Riskler** | İlgili müdahalenin tasarımında herhangi bir risk öngörülmemektedir. Daire başkanı ve üstü seviyedeki Ekonomi Bakanlığı personelinin takdir e-posta'larını belirlenen şablonda göndermemesi ve/veya gerekli durumlarda göndermemesi ise bir uygulama riski olarak değerlendirilmemektedir. Bir diğer risk ise yöneticilerin e-postalarını sürekli olarak takip edememesidir. Bu bağlamda ilgili yönetici asistanlarına da bu e-postaların iletebileceği değerlendirilmektedir.

## MA 2 Kurumsal aidiyetin artırılması

Ekonomi Bakanlığı personelinin kurumsal aidiyetinin artırılması aynı zamanda çalışanların iş verimi ve çalışma isteğini de artıracaktır.



**DM 3 Social, Messenger Effect** | İş dönümlerinin kutlanması, bronz yıl, gümüş yıl, altın yıl kutlamaları yapılması

Kurum aidiyetini artırmak amacıyla iş yıl dönümlerinin çikolata, hediye kartı, balon gibi küçük hediyelerle kutlanması ve/veya kurumda 10. Yıl (Bronz), 15. Yıl (Gümüş) ve 20. Yıl (Altın) kutlamalarının yapılması önerilmektedir. Her yıl Ekonomi Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilecek bir etkinlikle kurumda 10., 15. ve 20. yılını tamamlayan personele üzerinde isimlerinin yazılı olduğu, sırasıyla bronz, gümüş ve altın madalya veya plaket verilmesinin kurumsal aidiyeti ve çalışma motivasyonunu artıracığı değerlendirilmektedir. Plaketlerin her sene Bakanlık bünyesinde gerçekleştirilecek bir resepsiyonda Ekonomi Bakanı tarafından verilmesi müdahalenin etkililiğini artıracaktır.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Ekonomi Bakanlığı personeli ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak değerlendirilmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Ekonomi Bakanlığı personelinin işe giriş tarihleri ilgili müdahalenin veri ihtiyacı olarak öngörülmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahale kapsamında önerilen organizasyonun gerçekleştirilmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaş olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasına ilişkin herhangi bir risk öngörülmemektedir.

**DM 4 İşe yeni başlayan personel için “Hoş Geldin Paketi – Welcome Pack” hazırlanması**

Kurumsal aidiyetini artırmak amacıyla işe yeni başlayan personel için bir “welcome pack” hazırlanması önerilmektedir. Bu hoş geldin paketi içinde Ekonomi Bakanı tarafından imzalanmış bir karşılama/hoş geldin mektubu, iş tanımlarının infografiklerle hazırlandığı bilgilendirici dokümanlar, Ekonomi Bakanlığı logolu rozet, anahtarlık, kalem ve ajanda benzeri gereçlerin olabileceği değerlendirilmektedir.

Özel sektörde oldukça yaygın olan bu uygulamaya ilişkin bir örnek aşağıda verilmektedir.



müdahalenin uygulanmasında Personel Dairesi başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin tasarımı ve uygulanmasında herhangi bir risk öngörülmemektedir.

### **MA 3 Kıdemli uzmanların iş verimi, motivasyon ve çalışma isteğinin artırılması**

Daha önce Ekonomi Bakanlığın üst düzey yönetiminde görev yapmış personelin kıdemli uzman seviyesinde görevine devam ettiği durumlarda iş verimliliği ve çalışma motivasyonunun düşebildiği değerlendirilmektedir. Kıdemli uzmanların tecrübe ve bilgi birikiminden daha etkin istifade edilmesinin bir gelişim alanı olduğu öngörülmektedir.

**DM 5 Easy, Goal Setting & Feedback** | Kıdemli uzmanlar tarafından aylık/haftalık olarak gerçekleştirilen "Tecrübe Paylaşım Çalıştayları" yapılması önerilmektedir. Tecrübe Çalıştaylarının tasarımında aşağıdaki yapı öngörülmektedir.

- > Tecrübe Paylaşım Çalıştayı için gerekli hazırlığı yapma ve gerçekleştirme sorumluluğunun kıdemli uzmanlara verilmesi
- > Çalıştayların gündeminin personelin ihtiyaçların doğrultusunda Intra üzerinden düzenlenen anket ile belirlenmesi,
- > Kıdemli uzmanların yetkinliklerine göre kendi konularını bu ihtiyaçlar arasından seçmesi,
- > Çalıştay sonrasında yine Intra üzerinden geri bildirimlerin alınması ve Çalıştayı gerçekleştiren kıdemli uzmana iletilmesi,
- > Her yıl 10 Tecrübe Paylaşım Çalıştayı yapan ve/veya gerçekleştirdiği çalıştaylardan 8/10 başarı oranında geri bildirim alan kıdemli uzmanlara Ekonomi Bakanı'ndan teşekkür yazısı/plaket/sertifika verilmesi.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi müdahale kapsamında önerilen Tecrübe Paylaşım Çalıştaylarını gerçekleştirmesi öngörülen Ekonomi Bakanlığının kıdemli uzmanlarıdır.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahalenin gerçekleştirilmesinde özel bir veri ihtiyacı bulunmamaktadır. Tecrübe Paylaşım Çalıştaylarının gündemi, uzman ve uzman yardımcılarının Intra üzerinden gerçekleştireceği Eğitim Talep Anketi sonuçları doğrultusunda belirlenecek, en çok talep

edilen konular üzerinden gönüllülük esasıyla kıdemli uzmanlar çalışmayı gerçekleştirecektir.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen Tecrübe Paylaşım Çalıştaylarının gerçekleştirilmesinde kıdemli uzmanlar, Çalıştayların organizasyonunda ise Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

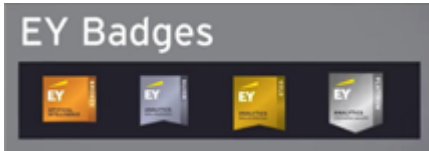
**Riskler** | Müdahale kapsamında iki uygulama riski öngörülmektedir. Bunların ilki İntra üzerinden gerçekleşecek Eğitim Talep Anketine yeterli katılımın sağlanamamasıdır. İkincisi ise anket sonuçları doğrultusunda ilgili çalışmayı gerçekleştirme sorumluluğunu almakta kıdemli uzmanların yeterli katılımı göstermemesidir.

### **MA 4 Hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi ve sistematik bir yapıda yeniden kurgulanması**

Ekonomi Bakanlığı Stratejik Planı (2018-2022) kapsamında 2410 katılımcı ile gerçekleştirilen İç Paydaş Anketi Sonuçları hizmet içi eğitim müfredatının/uygulanmasının personel talep ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi isteğini ortaya koymaktadır. Uzman yardımcısı ve uzman seviyesindeki personelin profesyonel yetkinliklerinin geliştirilmesinde ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak güncel tutulmasında eğitim müfredatının geliştirilmesi ve sistematik bir yapıya kavuşturulması bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

**DM 6 Attractive, Gamification** | Çalışanların mesleki eğitim ve diğer profesyonel yetkinlikleri kazanmasında rozet uygulamaları, sertifikasyonlar, teknoloji destekli performans takibi sistemleri ile geliştirilmesi önerilmektedir.

*Uygulama Örneği 3. EY'nin öncelikli yetkinlikler kapsamında geliştirdiği rozet uygulaması tasarım ödüllü*



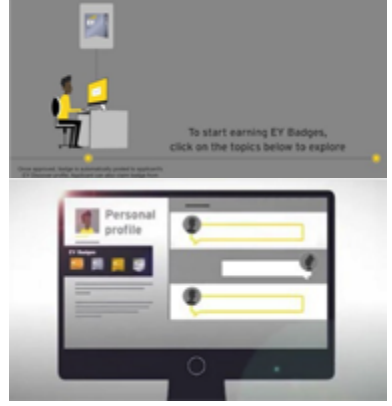
EY'nin 2018 yılında başlattığı EY Badges sistemi, çalışanlarına iş dünyasının sürekli değişen yapısı içinde yeni yetkinlikler geliştirmesine imkân sağlayacak bir araç olarak kurgulanmıştır.

Hâlihazırda EY'nin çevrimiçi eğitim platformlarında birçok eğitim çalışanlar için erişilebilir olsa da çalışanların bu eğitimlere katılımının görece düşük kaldığı tespit edilmiştir.

Mevcut çevrimiçi eğitim altyapısını daha sistematik bir şekilde, EY'nin küresel düzeyde öncelikli gördüğü alanlar doğrultusunda yeniden kurgulayarak

her bir konsept için 4 aşamalı (bronz, gümüş, altın, platin) bir rozet sistemi geliştirilmiştir. Aşağıda EY'nin rozet uygulaması bulunan alanların bir bölümü listelenmiştir:

- > Analytics – Data science, Data Architecture, Information Strategy
- > Digital Age Teaming – Transformational Leadership
- > Emerging Technology – Robotic process automation, Blockchain, Artificial Intelligence



Her rozetin kazanılması için kişilerin ilgili eğitimleri (learning) tamamlaması, konuyla ilgili deneyime (experience) sahip olması ve mevcut bilgi ve uzmanlığını şirket içi operasyonlara katkı yapması beklenmektedir.

Farklı aşamalardaki rozetler için ilgili kriterleri sağlayan çalışanlara EY tarafından dijital rozet tanımlanmakta; kişi bu rozeti kişisel profilince, özgeçmişinde, LinkedIn gibi profesyonel ağlarda paylaşabilmektedir. EY Badges uygulamasıyla kişinin ilgili konudaki uzmanlık seviyesi EY tarafından derecelendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Ekonomi Bakanlığının personeli (yurtdışı ve taşra teşkilatları dâhil olmak üzere) olarak değerlendirilmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Rozet uygulamasının gerçekleştirileceği öncelikli eğitim alanlarının belirlenmesinde üst yönetimin görüşleri ile birlikte hedef kitlenin taleplerinin belirleyici olması öngörülmektedir. Bu kapsamda kurum genelinde detaylı bir Eğitim Talep Anketi gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

**Paydaşlar** | Eğitim Talep Anketinin oluşturulmasında Nudge Turkey Ekibi ve Personel Dairesi Başkanlığı, rozet uygulamasının tasarımında Nudge Turkey Ekibi ve hayata geçirilmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | İlgili platformun kurulumu sonrası takibi ve sürekliliğin sağlanması uygulama paydaşı için ek bir mesai gerektirebilecektir.

## 8.2.11. İhracatçı Birlikleri Uzmanlarının İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması

Ekonomi Bakanlığının ilgili veri tabanı incelendiğinde, ihracatçı birliklerinde beklenen dosya sayılarının fazla olduğu ve birlikten birliğe değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde devlet destekleri dosyalarının inceleme hızı ihracatçı birlikleri personeli arasında önemli ölçüde değişkenlik göstermektedir.

İhracatçı birliklerinin insan kaynağı niteliğindeki farklılıklar, ilgili personel sayısındaki değişkenlik ve ihracatçı birliklerinin değişken iş ve operasyonel yoğunlukları bu durumun temel yapısal nedenleri olsa da sorunun ihracatçı birliği uzmanı seviyesinde davranışsal unsurları da bulunmaktadır.

İhracatçı birliklerinin devlet yardımları dosyalarını incelenme hızının değişkenlik göstermesi müdahale alanı kapsamında 3 olası davranışsal içgörü belirlenmiş; bu davranışsal içgörülere karşılık gelen, önyargı ve/veya davranışsal kalıpları ortadan kaldırmaya yönelik 4 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 12. İhracatçı birlikleri uzmanlarının iş verimi ve çalışma isteğinin artırılmasına yönelik müdahale alanları ve olası davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	<b>Deadline Bias</b>   İhracatçı birliklerinde "deadline kültürünün" güçlendirilmesi	DM1	<b>Timely, Prompt</b>   İhracatçı birliği uzmanlarının tamamına hatırlatma/uyarı e-posta'sı atılması
MA2	<b>Bandwagon Effect</b>   İş yapış biçimlerinde çoğunluğun davranış şekli ve eğilimlerini takip etme (Örneğin, Diğer uzmanların masalarında da bekleyen çok dosya var)	DM2	<b>Social, Relative Ranking</b>   İhracatçı birliği uzmanlarının tamamına, her ayın sonunda eksik belge sürecine ilişkin kapatmış oldukları dosya sayısının diğer uzmanların ortalaması ile birlikte gönderilmesi.
MA3	İlgili uzmanlarda çalışma isteğinin artırılması	DM3	<b>Timely, Priming</b>   Firma geri bildirimlerinin teşvik edici ve/veya uyarıcı mesajlarla ihracatçı birliği uzmanlarının göreceği yerlere asılması (ING Bank örneği)
		DM4	<b>Timely, Headstart</b>   Robotic Process Automation – RPA desteği ile bazı standart ilk adımların yapılması ile uzmanların önüne üzerinde çalışılmaya başlanmış dosyalar gönderilmesi

Aşağıda her bir davranışsal içgörüyeye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

**MA 1 Deadline Bias** | İhracatçı birliklerinde “deadline kültürünün” güçlendirilmesi

İlgili devlet yardımı dosyalarının incelenmesinde dosyayı inceleyen ihracatçı birliği personelinin herhangi bir bireysel tamamlama süresi – deadline bulunmamaktadır. Bu durumun ihracatçı birliği personelinin “daha vakit var, acele etmeme/hemen elden çıkarmama gerek yok” ve/veya “biraz daha biriksin hepsini bir günde işleme koyayım” benzeri davranışlar geliştirmelerine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum inceleme süresini ve böylece firmaların başvuru gerçekleştirmek ve devlet desteğini almak arasındaki sürecini uzatabilmektedir.

**DM 1 Timely, Prompt** | Devlet destekleri biriminde dosya incelemesi yapan ihracatçı birliği personelinin tamamına her hafta Perşembe günü “Bu hafta gelen devlet yardımları dosyalarını incelediniz mi?/Eksik belge süreçlerine ilişkin ilgili kayıtları gerçekleştirdiniz mi?” benzeri bir hatırlatma/uyarı e-posta’sı atılması önerilmektedir. Bu hatırlatma e-postasının ihracatçı birliği personelinin kendi sorumluluklarındaki dosyaları haftalık düzende inceleme ve dosya kapatma hızını artıracığı değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Türkiye’deki 13 ihracatçı birliğinin tamamında görev yapan ve devlet destekleri biriminde çalışan personel olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahalenin gerçekleştirilmesi için tüm ihracatçı birliği personellerinin e-posta adreslerine ihtiyaç duyulmaktadır. Müdahalenin hayata geçirilmesi ile yaratacağı etkinin tespit edilmesinde ise RCT 2 kapsamında tasarlanan ara yüz üzerinden temin edilebilecek dosya kapatma bilgilerinin (incelenen dosya/gelen dosya) kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımında (e-posta metninin davranışsal yöntemlerle hazırlanması) Nudge Turkey Ekibi ana paydaş olarak değerlendirilmektedir. E-posta uygulanmasının (e-postaların her hafta/ay kişilere otomatik olarak gönderilmesinde) ise otomatik olarak yapılabileceği değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Hatırlatma e-postalarının hedef kitle tarafından kanıksanması ve görmezden gelinmesi müdahalenin uygulama riski olarak değerlendirilmektedir.

### MA 2 Bandwagon Effect | İş yapış biçimlerinde çoğunluğun davranış şekli ve eğilimlerini takip etme

Deadline kültürünün gelişmemiş olmasına paralel olarak ilgili gelişim alanına yönelik bir diğer davranışsal içgörü kişilerin iş yapış biçimlerinde çoğunluğun davranış şekli ve eğilimlerini takip ettiği; çalışma arkadaşlarının çalışma biçimlerini normalleştirebildiğidir. Bu bağlamda ihracatçı birliği personeli arasında “diğer uzmanların masalarında da bekleyen çok dosya var, benim de acele etmeme gerek yok” benzeri davranışların yaygınlaşabileceği değerlendirilmektedir.

**DM 2 Social, Relative Ranking** | İhracatçı birliği personelinin tamamına, her haftanın sonunda eksik belge sürecine ilişkin kapatmış oldukları dosya sayısının ilgili diğer personelin ortalaması ile birlikte gönderilmesi. Bu sayede personelin kendi performanslarını diğer personel ile karşılaştırmalı bir şekilde görebilmesi önerilmektedir.



İhracatçı birliği personelinin tamamına, her haftanın başında önceki hafta boyunca incelenmesi üzere kendisine gelen devlet yardımı dosyalarının ne kadarını inceleyip kapattığına ilişkin bilginin ilgili ihracatçı birliği ve/veya tüm ihracatçı birliği personeli ortalamasıyla birlikte karşılaştırmalı bir şekilde gönderilmesi önerilmektedir.

İlgili ihracatçı birliği ve/veya ihracatçı birlikleri personelinin kümülatif ortalamasının gerisinde kalan uzmana “yönetici baskısı” olmadan yalnızca “akran baskısı” uygulayarak ortalamanın gerisinde

kaldığı; ortalamanın üzerindeki personele ise performansı için teşekkür edilmesi ve aynı davranış sürdürmesinin beklendiği ifade edilmelidir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.



**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Türkiye'deki 13 ihracatçı birliğinin tamamında görev yapan ve devlet destekleri biriminde çalışan personel olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahalenin gerçekleştirilmesi için tüm ihracatçı birliği personellerinin e-posta adreslerine ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan diğer temel veri ise ilgili dosyanın ilgili personele ulaşması - dosyanın kapatılması sürecinin kaç gün sürdüğü bilgisidir. Eksik belge tamamlama süresi üzerinde RCT 2'nin etkisinin tespit edilmesi amacıyla birliklerin başvuru değerlendirme sürecinde kullanması için RCT 2 kapsamında tasarlanan ara yüzün bu verinin temininde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımında (grafiğin tasarımı ve e-posta metninin davranışsal yöntemlerle hazırlanması) Nudge Turkey Ekibi, uygulanmasında (ilgili grafik ve metnin bulunduğu e-postaların her hafta kişilere gönderilmesinde) ihracatçı birliklerinin genel sekreterlikleri, ihtiyaç duyulan verinin istenilen formatta tutulması ve diğer paydaşlara iletilmesinde bilgi işlem daireleri sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahalenin yapısal sorunu olarak değerlendirilen ihracatçı birliklerinin değişen iş ve operasyonel yoğunlukları, personelin performansını da yapısal olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle ihracatçı birlikleri personelinin kümülatif ortalamasının bir karşılaştırma unsuru olarak verilmesi ile oluşturulacak akran baskısının istenilen etkiyi yaratamayabileceği değerlendirilmektedir. Tüm ihracatçı birlikleri personelinin ortalamasının verilmesi durumunda böyle bir riskin doğabileceği kararına varılması durumunda yalnızca ilgili ihracatçı birliği personeli ortalamasının verilmesi uygun olacaktır.

### **MA3 İlgili personelde çalışma isteğinin artırılması**

Devlet desteklerinden faydalanan şirketler ile yapılan saha görüşmeleri sırasında, şirketler tarafından ihracatçı birliklerinin dosya inceleme süreçlerine ilişkin de görüş verilmiştir. Bu geri bildirimler temel olarak ilgili personelin çalışma isteği ve motivasyonlarındaki farklılıklar ile ilgili olmuştur. Personelin çalışma isteğinin artırılması bir gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır.

**DM 3 Timely, Priming** | Firma geri bildirimlerinin teşvik edici ve/veya uyarıcı mesajlarla ihracatçı birliği personelinin göreceği yerlere asılması önerilmektedir. Benzer uygulamalar özel sektörde (ING Bank, Vestel gibi) geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Örnek geri bildirimler aşağıda verilmektedir.

- > *“İlgili uzmana ulaşmak için 3 saat bekledim...”, “Eksik belge bildirimini çok geç aldım, az kalsın destek başvurumu tamamlayamıyordum...”*
- > *“İlgili uzman çok yardımcı oldu, sayesinde işimi 2 dakikada hallettim...”, “İhtiyacım olduğu her an uzmana ulaşabileceğimi biliyorum...”*

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Türkiye'deki 13 ihracatçı birliğinin tamamında görev yapan ve devlet destekleri biriminde çalışan personel olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Firma geri bildirimlerinin olumlu/olumsuz yorumlar olarak sınıflandırılması gerekmektedir.

**Paydaşlar** | Firma geri bildirimlerinin edinilmesi ve sınıflandırılmasında TİM ve ihracatçı birlikleri, müdahale kapsamındaki personelin göreceği yerlere asılacak geri bildirimlerin seçilmesi ve tasarımında Nudge Turkey Ekibi sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | İlgili müdahale kapsamında firmaların geri bildirimlerinin edinilmesi gerekmektedir. Hâlihazırda bu geri bildirimleri sistematik olarak toplayan bir sistem/mekanizma bulunmamaktadır.

**DM 4 Timely, Headstart** | Hâlihazırda devam eden otomasyon sistemine geçiş sürecinin tamamlanması sonrasında Robotic Process Automation – RPA desteği ile işlemlerde robot tarafından gerçekleştirilebilecek standart bazı ilk adımların yapılması ile personelin önüne üzerinde çalışılmaya başlanmış dosyalar gönderilmesi ile süreçlerin hızlandırılabilmesi değerlendirilmektedir.

İhracatçı birliği personelinin devlet yardımları dosyalarını inceleme, gerekli evrakların kontrolü ve sisteme girilmesi gibi işlerinin bir “yapılacaklar listesi – to-do list” olarak listelenmesi ve Robotic Process Automation – RPA desteği ile robot tarafından gerçekleştirilebilecek standart bazı ilk adımların/işlemlerin yapılması önerilmektedir.



İlgili personelin önüne üzerinde çalışılmaya başlanmış dosyalar gönderilmesi ile sürecin hızlandırılabilceği, uzmanların çalışma motivasyonu kazandırılabilceği ve verimliliklerinin artırılabilceği değerlendirilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | İlgili müdahalenin hedef kitlesi Türkiye'deki 13 ihracatçı birliğinin tamamında görev yapan ve devlet destekleri biriminde çalışan personel olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müdahale kapsamında yeni veri ihtiyacı bulunmamaktadır.

**Paydaşlar** | İlgili müdahalenin tasarımında (ihracatçı birliği personelinin devlet yardımı dosyaları inceleme süreçlerinin yapılacaklar listesi – to-do list şeklinde tasarlanması) Nudge Turkey Ekibi, uygulanmasında (Robotic Process Automation – RPA'nın kurulumu) TİM ve Ekonomi Bakanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahalede kapsamında önerilen Robotic Process Automation – RPA desteği için ilgili süreçlerde otomasyon sistemine geçişin tamamlanmış olması gerekmektedir.

## 8.2.12. Yurtdışı Teşkilatlarında Verimlilik ve Motivasyonun Artırılması

Ülkeler nezdindeki ticaret müşavirliklerindeki kapasite farklılığı ve ilgili müşavirlerin çalışma motivasyonuna ilişkin farklılıklar gerekli operasyonların yürütülmesinde ve kalitesinde değişkenliklere neden olmaktadır.

Nisan 2018 itibariyle ülkeler nezdinde 160 ticaret müşavirliği olduğu bunların azımsanamayacak bir kısmında görevli müşavir/ataşe bulunmadığı görülmektedir. Müşavir/ataşenin bulunmadığı ticaret müşavirliğinin görev ve sorumluluklarını yakın bir ülkenin müşaviri devralabilmektedir. Ek bir ülkenin sorumluluğunu almak durumunda kalan müşavirin o ülkeye ilişkin bilgisi sınırlı olabilmektedir. Farklı ülkelerin ticaret müşavirliklerinin sorumluluğunu almak durumunda olan müşavirlerin yeni ülkenin dinamiklerine yeteri kadar hâkim olamaması ve bu sebeple ilgili görevlerin yerine getirilmesinde zorluk yaşayabilecekleri değerlendirilmektedir.

Ticaret müşavirliklerinde iş yükü/personel oranındaki farklılıklar ülkeler nezdindeki ticaret müşavirlikleri arasında kapasite farklılığı yaratmaktadır. Bu durum ilgili sorunun yapısal unsurlarının başında gelmektedir.

## Kamu Politikası Tasarımında Davranışsal Yaklaşım

İlgili müdahale alanı kapsamında olası 3 davranışsal içgörü belirlenmiş; bu davranışsal içgörülere karşılık gelen, önyargı ve/veya yanlış inanışları ortadan kaldırmaya yönelik 7 davranışsal müdahale tasarlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu davranışsal içgörüler ve karşılık gelen davranışsal müdahaleler özetlenmektedir.

Tablo 13. Yurtdışı teşkilatlarında verimlilik ve motivasyonun artırılmasına yönelik müdahale alanları ve davranışsal içgörüler ve bunlara karşılık gelen davranışsal müdahaleler

Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İçgörüler		Olası Davranışsal Müdahaleler	
MA1	Görev tanımına ilişkin bakış açısının müşavirler arasında değişkenlik göstermesi	DM1	<b>Goodbye Pack 1</b>   Ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması
		DM2	<b>Social, Relative Ranking</b>   Müşavirler için "Expatriate Forum" benzeri interaktif bir platform oluşturulması
		DM3	<b>Timely, Priming</b>   Heyetlerin/firmaların olumlu/olumsuz geri bildirimlerinin teşvik edici ve/veya uyarıcı mesajlarla ilgili ticaret müşavirliklerinde görünür yerlere asılması
MA2	<b>Negativity Bias</b>   Müşavirlerin görev yaptıkları ülkelerden memnuniyetsizlikleri nedeniyle iş verimi ve performanslarının düşük olması	DM4	<b>Goodbye Pack 2</b>   Ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması
		DM5	Müşavirlere/ataşelere bayram, iş dönümü ve doğum günü gibi özel günlerde tebrik mesajı ve hediye gönderilmesi
		DM6	Rotasyon sistemin değerlendirilmesi
MA3	Birden çok ülkenin sorumluluğunu almak durumunda kalan müşavirlerin ek görevlerini icra etmekte motivasyon geliştirememeleri	DM7	<b>Goodbye Pack 3</b>   Yeni bir müşavirliğin sorumluluğunu alan müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması

Aşağıda her bir davranışsal içgörüye ilişkin açıklama ve karşılık gelen davranışsal müdahalelerin yapısı, müdahalelerin olası hedef kitlesi, veri ihtiyacı, paydaşları ve riskleri verilmektedir.

## **MA 1 Görev tanımına ilişkin bakış açısının müşavirler arasında değişkenlik göstermesi; bu nedenle kişisel iş yapış biçimlerinin öne çıkması**

Müşavirler görev tanımlarını farklı şekillerde yorumlayabilmekte; görev tanımının dışına çıktığını düşündükleri faaliyetleri gerçekleştirmekte isteksiz olabilmektedir (Örneğin, heyetin her şeyiyle ben ilgilenmek zorunda değilim, benden bu kadarı istenmiyor). Görev tanımına ilişkin bakış açısının müşavirler arasında değişkenlik gösterdiği, bu nedenle kişisel iş yapış biçimlerinin öne çıktığı değerlendirilmektedir.

**DM 1 Goodbye Pack 1** | Ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması önerilmektedir. Goodbye Pack'in içeriğinin görev yerinin çalışma koşulları, uzaklığı, sosyal koşulları gibi kriterler doğrultusunda farklı davranışsal içgörülere karşılık gelen unsurlarla özelleştirilmesi değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda Goodbye Pack'in içeriği aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

- > **Social, Messenger Effect, Personalize** | Görev tanımının ve Ekonomi Bakanlığının müşavirden/ataşeden beklentilerinin açıkça anlatıldığı, davranışsal yöntemlerle tasarlanmış Ekonomi Bakanı imzalı bir mektup,
- > Görev yeri olan ülke ve/veya şehrin tarihi, kültürü ve Türkiye Cumhuriyeti ile ilişkisinin tarihsel olarak anlatıldığı bir kitapçık,
- > Müşavir/ataşenin isminin yazılı/basılı olduğu ajanda, dolam kalem benzeri ofis gereçleri.

İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi yurt dışı ticaret müşavirliklerinde göreve atanan müşavir ve ataşelerdir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahale kapsamında özel bir veri ihtiyacı bulunmamaktadır.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen platformun tasarımında Nudge Turkey Ekibi, hayata geçirilmesinde Personel Dairesi Başkanlığının sorumlu paydaşlar olacağı değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Müdahale kapsamında herhangi bir risk öngörülmemektedir.

### DM 2 Social, Relative Ranking|

Müşavirlerin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanabileceği ve bireysel uygulamalarının/ başarılarının paylaşılabilirdiği "Expatriate Forum" benzeri interaktif bir platform oluşturulması önerilmektedir. Özel sektörde de uygulaması bulunan benzeri platformlar içerisinde yurt dışında görev yapan çalışanlar o ülkeyle ilgili günlük hayatı kolaylaştıracak tavsiyelerden sağlık, eğitim gibi önemli ihtiyaçların doğru yerel kaynaklardan karşılanmasına kadar birçok alanda bilgi ve tecrübe paylaşımı gerçekleştirmektedir.



İlgili davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle |** Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi yurt dışı ticaret müşavirliklerinde görev yapan müşavir ve ataşelerdir.

**Veri ihtiyacı |** Müdahale kapsamında özel bir veri ihtiyacı öngörülmemektedir.

**Paydaşlar |** Müdahale kapsamında önerilen platformun tasarımında Nudge Turkey Ekibi, hayata geçirilmesinde Personel Dairesi Başkanlığının sorumlu paydaşlar olacağı değerlendirilmektedir.

**Riskler |** Müdahale kapsamında önerilen interaktif platformun hedef kitle tarafından kullanılmaması, geleneksel araçlarla iletişime devam edilmesi risk olarak değerlendirilmektedir. Platformun kullanıcı dostu olarak kurulması ve katılımı motive edici davranışsal unsurlar içermesi müdahalenin başarısı için önemlidir. Aynı zamanda platformun kurulumu sonrası takibi ve sürekliliğin sağlanması adına Bilgi İşlem Daire Başkanlığı önemli bir role sahiptir.

**DM 3 Timely, Priming |** Heyetlerin/firmaların olumlu/olumsuz geri bildirimlerinin teşvik edici ve/veya uyarıcı mesajlarla ilgili ticaret müşavirliğinde müşavirlerin/ataşelerin ve uzmanların ofislerinde göreceği yerlere asılması önerilmektedir. Benzer uygulamalar özel sektörde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Müdahalenin hedef kitlesi ticaret müşavirliklerinde görev yapan müşavirler ve ataşeler olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | Müdahalenin temel veri ihtiyacı ilgili geri bildirimler olarak değerlendirilmektedir.

**Paydaşlar** | İlgili geri bildirimlerin seçilmesi ve tasarımı Nudge Turkey Ekibi sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahale kapsamında ilgili geri bildirimlerinin edinilmesi gerekmektedir. Hâlihazırda bu geri bildirimleri sistematik olarak toplayan bir sistem/mekanizma bulunmamaktadır.

**MA 2 Negativity Bias** | Müşavirlerin görev yaptıkları ülkelerden memnuniyetsizlikleri, görece ücra ülkelerde ailelerinden/yakınlarından uzak olması nedeniyle iş verimi ve performanslarının düşük olabileceği değerlendirilmektedir. “Ben Düşanbe’deyim, diğer müşavirler New York’ta, Berlin’de” veya “Ailemi Nijerya’ya getiremem, yol çok uzun düzenli/sık aralıklarla onları göremiyorum” benzeri düşüncelerin müşavir ve ataşelerin performansında etkili olduğu değerlendirilmektedir.

**DM 4 Goodbye Pack 2** | Ücra ülkelere ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere farklı ve daha kapsamlı bir “Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack” hazırlanması önerilmektedir. İlgili paket içeriğinin davranışsal unsurlar doğrultusunda özelleştirilmesi önerilmektedir.

- > Social, Messenger Effect, Personalize | Görev yeri olan ülke ve/veya şehrin çalışma koşulları, uzaklık, sosyal koşullar gibi kriterlere göre sınıflandırılması ve bu sınıflandırma sonucuna göre kişiye hitaben davranışsal yöntemlerle yazılmış, yeni görevin önemini vurgulayan Ekonomi Bakanı imzalı mektup,
- > Müşavir/ataşe için yıllık izninin dışında 3 ayda bir Türkiye’ye geliş-gidişi için kullanabileceği açık uçak bileti,
- > Müşavir/ataşe birinci dereceden aile yakınlarının kullanabileceği 3 ayda bir ilgili ülkeye gidiş-gelişi için kullanabileceği açık uçak bileti,
- > Görev yeri olan ülke ve/veya şehrin tarihi, kültürü ve Türkiye Cumhuriyeti ile ilişkisinin tarihsel olarak anlatıldığı bir kitapçık,
- > Müşavir/ataşenin isminin yazılı/basılı olduğu ajanda, dolam kalem benzeri ofis gereçleri

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Çalışma koşulları, uzaklık, sosyal koşullar gibi kriterler doğrultusunda ilgili sınıflandırmaya tabi ülkelere/şehirlere görevlendirmesi gerçekleştirilen müşavirler/ataşeler ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili davranışsal müdahale kapsamında özel bir veri ihtiyacı bulunmamaktadır.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen Goodbye Pack'in tasarımı ve Goodbye Pack'in içinde bulunan mektubun davranışsal yöntemlerle hazırlanmasında Nudge Turkey Ekibi; Goodbye Pack'in ilgili müsteşar/ataşelere iletilmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahale kapsamında herhangi bir risk öngörülmemektedir.

**DM 5** | Çalışma koşulları, uzaklık, sosyal koşullar gibi kriterler doğrultusunda ilgili sınıflandırmaya tabi ülkelerde/şehirlere görev yapan müşavirlere/ataşelerde bayramlar, iş yıl dönümleri ve doğum günü gibi özel günlerde Ekonomi Bakanı imzalı bir tebrik ve teşekkür mesajı ile birlikte hediye gönderilmesi (lokum, baklava, sucuk, Türk kahvesi gibi yerel ürünlerden) önerilmektedir.

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Çalışma koşulları, uzaklık, sosyal koşullar gibi kriterler doğrultusunda ilgili sınıflandırmaya tabi ülkelerde/şehirlere görev yapan müşavirler/ataşeler ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili müşavirlerin/ataşelerin işe giriş tarihleri, doğum tarihleri bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

**Paydaşlar** | İlgili tebrik ve teşekkür mesajının davranışsal yöntemlerle hazırlanmasında Nudge Turkey Ekibi, ilgili tarihlerde mesajın ve hediyein iletilmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaş olarak değerlendirilmektedir.

**Riskler** | Müdahale kapsamında özel günlerde gönderilecek hediyelerin düzenli ve zamanında temini konusunda özellikle Türkiye'den uzak, görece ücra ülkelere/şehirlere gönderilmesinde sorun yaşanabileceği değerlendirilmektedir.

**DM6 Rotasyon Sistemi** | İlgili gelişim alanına yönelik davranışsal olmayan bir müdahale de rotasyonun sistematik hale getirilmesidir.



Dışişleri Bakanlığının mevcut rotasyon sistemine benzer yapıda bir yurt dışı görevlendirme mekanizmasının ilgili davranışsal unsurları ortadan kaldırmakta etkili, davranışsal olmayan bir müdahale olacağı değerlendirilmektedir.

**MA 3** | Farklı ülkelerin ticaret müşavirliklerinin sorumluluğunu almak durumunda olan müşavirlerin bu ek görevi icra etmekte motivasyon geliştiremeyebilecekleri değerlendirilmektedir (Örneğin, Yeni Delhi’de işlerim yeterince zorken bir de Nepal verildi. Nepal’e niye ben bakıyorum?)

**DM 7 Goodbye Pack 3** | Yeni bir müşavirliğin sorumluluğunu alan müşavirlere/ataşelere farklı bir “Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack” hazırlanması önerilmektedir. Goodbye Pack’in içeriğinin ilgili davranışsal unsurlar doğrultusunda özelleştirilmesi değerlendirilmektedir.

- > Social, Messenger Effect, Personalize | Müşavire aldığı yeni sorumluluğun önemini ve kendinden beklenenleri vurgulayan, kişiye özel yazılmış Ekonomi Bakanı imzalı teşekkür mektubu,
- > Müşavirin/ataşenin ek olarak sorumluluk aldıkları ülke ve/veya şehre senede en az üç kez görevlendirme ile gitmelerinin sağlanması ve bunun için açık uçak bileti sağlanması
- > Müşavirin/ataşenin yeni görev yeri olan ülke ve/veya şehrin tarihi, kültürü ve Türkiye Cumhuriyeti ile ilişkisinin tarihsel olarak anlatıldığı bir kitapçık,
- > Müşavir/ataşenin isminin yazılı/basılı olduğu ajanda, dolam kalem benzeri ofis gereçleri

Davranışsal müdahalenin hedef kitlesi, veri ihtiyacı, potansiyel paydaşları ve olası riskleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Hedef kitle** | Mevcut görev yerine ilave olarak yeni bir ülkeye/şehre akredite olan müşavirler/ataşeler ilgili müdahalenin hedef kitlesi olarak öngörülmektedir.

**Veri ihtiyacı** | İlgili davranışsal müdahale kapsamında özel bir veri ihtiyacı bulunmamaktadır.

**Paydaşlar** | Müdahale kapsamında önerilen Goodbye Pack’in tasarımı ve Goodbye Pack’in içinde bulunan mektubun davranışsal yöntemlerle hazırlanmasında Nudge Turkey Ekibi; Goodbye Pack’in ilgili müsteşar/ataşelere iletilmesinde Personel Dairesi Başkanlığı sorumlu paydaşlar olarak öngörülmektedir.

**Riskler** | Müdahale kapsamında herhangi bir risk öngörülmemektedir.

## 8.3. Ekler

### 8.3.1. Müdahale alanları kartları

#### 8.3.1.1. Türkiye'nin e-Ticaret ve e-İhracat Performansının Geliştirilmesi

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Küresel e-Ticaret hacmi 2012 yılında 630 milyar ABD Doları'ndan 2016'da 1,6 Trilyon ABD Doları'na; e-ticaretin toplam perakende içerisindeki payı %4,2'den %8,5'e ulaşmıştır. Türkiye'de e-ticaret 30,8 Milyar TL ile küresel değer in %0,5'ine tekabül etmektedir (TÜSİAD, 2017).</li> <li>▶ Türkiye'de e-ticaretin toplam perakendeden aldığı pay göreceli olarak düşük kalmaktadır. 2012 yılında % 1,7 olan e-ticaretin toplam perakende içerisindeki payı, 2016 itibarıyla %3.5 seviyesine yükselmiştir. Bu oran Çin'de % 17,1, İngiltere'de %14,9, ABD'de %10.5 seviyelerindedir (e-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)).</li> <li>▶ 2016 yılında dünya genelinde 400 Milyar ABD Doları e-İhracat gerçekleştirilmiştir. Türkiye için bu sayının 1 milyar ABD Doları altında olduğu tahmin edilmektedir (TÜSİAD, 2017).</li> <li>▶ Türkiye'de internet penetrasyon oranı gelişmiş ülke oranları ile kıyaslandığında düşüktür. Benzer şekilde BRICS ülkelerinden Brezilya ve Rusya'nın internet penetrasyon oranı sırası ile %67-70 seviyelerinde olup Türkiye'den (%46) yüksektir (TÜSİAD, 2017).</li> <li>▶ Türkiye'de KOBİ'lerin yaklaşık %10'u e-ticaret yapmıştır (TÜİK, 2015). Türkiye'de e-İhracat gerçekleştiren şirketler ağırlıklı olarak kendi web siteleri üzerinden satış yapmaktadır. Şirketlerin daha geniş bir tüketici havuzuna daha kolay erişmesini sağlayabilecek B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılım düşüktür (e-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)).</li> <li>▶ Türkiye'de KOBİ'ler ihracat yaptıkları pazarlardaki kanunlar, ödeme yöntemleri, lojistik hizmetleri gibi konularla ilgili bilgi alacak kaynaklara erişmekte ve ilgili bilgilere ulaşım değerlendirilme sorun yaşamaktadır (TEPAV, 2014).</li> <li>▶ E-İhracat firmalarının yabancı dil ve bilişim becerilerine sahip nitelikli işgücüne ihtiyacı bulunmaktadır (TÜSİAD, 2017).</li> <li>▶ Türkiye'de e-ticaret sektörü ile kamu sektörü arasında iletişim eksikliği bulunmaktadır (TÜSİAD, 2017).</li> </ul>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Türkiye'de KOBİ'lerin dijital okuryazarlığı düşük seviyededir.</li> <li>▶ Türkiye'den lojistik maliyetlerinin ve gönderim sürelerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu gecikmenin sebeplerinden biri, gönderilerin düzensiz ve küçük ölçekli olması olarak değerlendirilmektedir (TEPAV 2014). Alibaba, Amazon, E-bay gibi dünya devleri ürünlerini dünyanın önemli bir kısmına ücretsiz teslimat fırsatı ile iletebilmektedir. Türkiye'de firmalar için ürünlerini yurt dışına göndermek ise hala hem uzun hem de oldukça maliyetli bir süreçtir.</li> <li>▶ KOBİ'lerin küçük miktardaki ihracat ürünlerini hızlıca yurt dışına gönderebilmelerini sağlayan Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi (ETGB) mevcut durumda yalnızca hava yolu taşımacılığı ile gönderilen ürünleri kapsamaktadır (TÜSİAD, 2017).</li> <li>▶ E-İhracatçıların sahip oldukları kurumsal kısıtlardan en önemlilerinden birisi, yabancı ülkelere çağrı merkezi hizmeti veremektir. Bazı ülkeler, ülkelerine ihracat yapan yabancı e-ticaret firmalarının çağrı merkezi hizmeti sunmalarını zorunlu kılmaktadır (TEPAV, 2014).</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b></p>	
<p><b>Status-Quo Effect</b>   Geleneksel iş yapış biçimlerini takip etme</p>	<p><b>Easy, Simplification</b>   E-İhracat bilgi platformu oluşturulması</p>
<p><b>Confirmation Bias</b>   KOBİ'lerin dijital okuryazarlığının düşük seviyede olması, bu nedenle benzeri "ben yapamam" algısı oluşması.</p>	<p><b>Social, Network Nudge</b>   B2C ve B2B e-ticaret platformlarına katılımın özendirilmesi</p>
<p><b>Bandwagon Effect</b>   E-İhracatın Türkiye'de yaygın olmaması nedeniyle pazara girmekten çekinme</p>	<p><b>Attractive, Salience</b>   Önemli bilgi ve istatistiklerin dikkat çekici ve yüreklandırıcı mesajlar halinde hedef kitleye iletilmesi</p>
<p><b>Risk Aversion</b>   E-İhracatta dolandırıcılık korkusu ve ürünlerin ulaştırılmama endişesi</p>	<p><b>Easy, Friction Costs</b>   Türk Eximbank'ın ilgili hizmetlerinin tanıtılacağı e-posta gönderilmesi</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ B2B ve B2C ticaret platformları</li> <li>▶ İhracat Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ Gümrük ve Ticaret Bakanlığı</li> <li>▶ TİM ve İhracatçı Birlikleri</li> <li>▶ TOBB E-Ticaret Meclisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sürekli ihracatçı olan ancak e-İhracat faaliyetinde bulunmamış KOBİ'ler</li> <li>▶ internet kullanımına rağmen e-İhracat faaliyeti olmayan KOBİ'ler</li> <li>▶ Kendi internet siteleri üzerinden e-İhracat gerçekleştirme altyapısına sahip ancak B2B ve B2C e-ticaret platformlarına katılmamış olan firmalar</li> </ul>

## 8.3.1.2. İhracatta Ara Mali İthalat Bağımlılığının Azaltılması

<b>Müdahale Arka Planı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Türkiye'de 2018 yılının başında dış ticaret açığı %54,2 olarak 5 milyar 761 milyon dolara yükselmiş, ihracatın ithalatı karşılama oranı ise %69,6 olmuştur (TÜİK, 2018).</li> <li>▶ 2017 yılında ihracatın %40,9'u, ithalatın ise %11,9'u dâhilde işleme rejimi (DİR) kapsamında olmuştur (Nihat Zeybekçi, TBMM Konuşması-2018).</li> <li>▶ Ara malları 2015'te toplam ithalatın içinde %69,2, 2016'da ise %67,6 oranında paya sahip olmuştur (GİTES, 2017).</li> <li>▶ İhracatta ara mali ithalatının azaltılması ve ilgili malların Türkiye'de üretilbilmesi için sektör içi ve sektörler arası işbirliği yeterli düzeye değildir (GİTES, 2017).</li> </ul>
<b>Olası Yapısal Unsurlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Üretim yetkinliklerinde kısıtlar / Ekonomik karmaşıklık seviyesi<sup>1</sup></li> <li>▶ Belirli ara mallarda ölçek ekonomisi<sup>2</sup> gerekliliği (Örneğin polyster, polimer gibi petrokimya ürünleri)</li> <li>▶ Pazarda bilgi asimetrisi<sup>3</sup> (Türkiye'deki mevcut ve/veya potansiyel üreticilerin ve yetkinliklerinin sistematik olarak bilinmemesi)</li> </ul>
<b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b>	<b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b>
<b>Availability Heuristic</b>  En yakın ve en bilinen yöntemin tercih edilmesi; üreticinin gerekli ara mali ihtiyacını iç pazarda aramsızın ithalata yönelmesi	<b>Easy I Simplification</b> Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı işbirliği ile yerli ara mali ve hammadde üretim yetkinliklerinin haritalandırılarak bir envantere dönüştürülmesi, ilgili envantere çevrimiçi bir platforma taşınarak ara mali ithalatçı üreticiler tarafından kullanımının özendirilmesi
<b>Representative Heuristic</b>   Menşei belirli ülkelere ait ürünlerin kaliteli olduğuna ilişkin algının tedarik kararlarını etkilemesi	<p><b>Social I Relative Ranking.</b> Kullanılan üretim girdileri üzerinden hesaplanacak ürün yerliliği oranı üzerinden şirketlere altın, gümüş ve bronz "Yerli Ürün Rozeti" verilmesi</p> <p><b>Social I Messenger Effect I Personalize.</b> Yerlilik oranı yüksek ürün imalatı ve ihracatı yapan şirketlere tebrik mektubu yollanması.</p>
Diğer yapısal müdahaleler	Yeni dijital teknolojilerin Türkiye'de üretime etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması
<b>Paydaşlar</b>	<b>Hedef Kitle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>▶ Kalkınma Bakanlığı,</li> <li>▶ Kalkınma Ajansları,</li> <li>▶ İhracat Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ İthalat Genel Müdürlüğü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2013-2018 yılları arasında ithalat gerçekleştiren imalat sektörü firmalarının listesi, firmaların gerçekleştirdiği ithalat ve ihracat oranları ve şirketlerin iletişim bilgileri</li> <li>▶ Ürünlerinin yerlilik oranı sektörüne göre belirlenecek alt limitin üzerinde olan sürekli ihracatçı firmalar</li> </ul>

<sup>7</sup> Bir ülkenin ihraç ettiği ürünleri üretebilmesi için gerekli olan bilgi ve yetkinliklerdir. Bu ölçüt, ülkenin üretkenliğini oluşturan karmaşık süreçlerin gerektirdiği bilgi ve altyapıyı yansıtmaktadır (Harvard Üniversitesi, 2013). Örneğin tıbbi cihaz veya jet motorları gibi ürünler detaylı bir tedarik zinciri ağı ile üretilmekte ve kapsamlı bir bilgi altyapısı gerektirmektedir. Bu ürünler ilgili altyapının yetersiz olduğu görece basit ekonomilerde üretilmemektedir (MIT Media, nd).

<sup>8</sup> Üretimde miktar arttıkça işgücünün ve makinaların uzmanlaşmasının sonucunda maliyetin düşmesi durumudur. Özetle fabrika ölçeğinin artmasının sonucunda oluşan maliyet düşürücü etki, ölçek ekonomisi olarak adlandırılmaktadır (İTÜ İşletme Fakültesi, nd).

<sup>9</sup> Ekonomik bir ilişkide tarafların eşit bilgiye sahip olmaması durumudur. Taraflardan birisinin diğerine nazaran daha fazla bilgiye sahip olması, ticari işlemlerde daha fazla bilgiye sahip olan tarafa avantaj sağlayacağı varsayılmaktadır. Örneğin bir kredi ilişkisinde kredi alan taraf; kendi finansal durumu, ödeme isteği ve krediyi değerlendireceği projenin getirisi konusunda karşı tarafa (kredi kurumu) göre daha fazla bilgiye sahiptir (DergiPark, 2011).

### 8.3.1.3 Sürekli İhracatçı Sayısının Artırılması

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2007-2016 döneminde toplam 160.842 farklı firma ihracat gerçekleştirmiştir. Söz konusu firmalardan yalnızca %8'i 10 yılın tamamında ihracat yaparken %34'ü yalnızca bir yıl ihracat yapmıştır.</li> <li>▶ Bahse konu dönemde ihracat başlayan bir firmanın ortalama 3,5 yıl sonra ihracat yapmayı tamamen bıraktığı görülmektedir.</li> <li>▶ Son olarak aynı dönemde ihracatımızın %43'ünü sürekli olmayan firmaların gerçekleştirmesi ülkemizin toplam ihracatının sürdürülebilirliği açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir.</li> <li>▶ Türkiye'de KOBİ'ler ihracat yaptıkları pazarlardaki kanunlar, ödeme yöntemleri, lojistik hizmetleri gibi konularla ilgili bilgi alacak kaynaklara erişmekte ve ilgili bilgilere ulaşım değerlendirilmediği sorun yaşamaktadır (TEPAV, 2014).</li> </ul> <p>Türkiye'nin ihracat hedeflerine ulaşması önünde önemli bir müdahale alanı olarak tespit edilen bu sorunun yapısal kökenleri dışında davranışsal yönleri de bulunmaktadır.</p>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ KOBİ'lerin kurumsallaşma sorunları ve organizasyonel yetersizlikler</li> <li>▶ Dil bariyeri</li> <li>▶ Üretim yapısı ve ürünlerin uluslararası pazarda rekabetçiliği</li> <li>▶ Küresel değer zincirlerine entegre olamama</li> <li>▶ Küresel makroekonomik dalgalanmalar ve kur hareketleri</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b></p>	<p><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></p>
<p><b>Status-Quo Bias</b>   Şirketler hazır/kolay bir fırsat elde ettiklerinde ihracat gerçekleştirebilirler de ihracatı stratejik bir hedef olarak değerlendirmemeleri</p>	<p><b>Social, Feedback</b>   Şirketlere yaptıkları ihracat miktarı ve ihracatın sürekliliğine göre geri bildirim verilmesi</p> <p><b>Social, Relative Ranking</b>   3 yıl üst üste belirli bir miktarın üstünde ihracat yapan şirketleri onurlandırmak üzere bir teşekkür yazısı ve başarı belgesi verilmesi</p>
<p><b>Risk Aversion</b>   Sürekli ihracat için ihtiyaç duyulan yetkinlikte organizasyon ve insan kaynağı için gerekli olan yatırımlardan ve bilinmez bir pazara girmenin olası risklerini almaktan kaçınma</p>	<p><b>Easy, Friction Costs</b>   Hedef kitleye Eximbank'ın "Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevk Sonrası Risk Programı" ve "Sevk Öncesi İhracat Kredi Sigortası" gibi hizmetlerinin ve başarı hikâyelerinin iletileceği e-posta gönderilmesi</p> <p><b>Easy, Friction Costs</b>   Firmaların yeni pazarlara girme kararını rasyonelleştirmek amacıyla ülke raporlarının standartlaştırılarak hedef kitleye ulaştırılması</p>
<p><b>Confirmation Bias</b>   Daha önce başarısız ihracat deneyimi olan şirketlerin ihracatı riskli bulmaları</p>	<p><b>Attractive, Salience</b>   İhracat yapmanın şirkete getirdiği faydaların vurucu ve kişiselleştirilmiş mesajlarla ve başarı hikâyeleri ile hedef kitleye iletilmesi</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ İhracatçı birlikleri</li> <li>▶ İhracat Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ TIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2013-2017 döneminde herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan firmalar</li> <li>▶ Herhangi bir ihracat deneyimi bulunan ancak sürekli ihracatçı olmayan ve Türk Eximbank'ın ilgili hizmetlerinden faydalanmamış KOBİ'ler</li> <li>▶ Herhangi bir ihracat deneyimi olan ancak sürekli ihracatçı olmayan şirketler</li> </ul>

### 8.3.1.4. Potansiyel Yabancı Yatırımcılar Nezdinde Yatırım Ortamı Algısının Güçlendirilmesi

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yatırımcı karar alma kriterleri dünya ekonomisindeki belirsizliğe paralel olarak her geçen yıl evrilmektedir. Uluslararası kamuoyunda Türkiye ile ilgili güvensizlik söylemleri beraberinde Türkiye ilgili olumsuz “algı” sorununu da getirmektedir.</li> <li>▶ 2016 sonu itibariyle dünyadaki yaklaşık 1,5 Trilyon ABD Doları tutarındaki tüm DYY'nin %59'unu gelişmiş ülkeler barındırmaktadır ve bu eğilimin 2020 yılına kadar devam edeceği öngörülmektedir. (UNCTAD ve EY Attractiveness Survey, 2017) Bu sebeple, gelişmekte olan ülkeler arasındaki yatırım çekicilik rekabeti daha da artmaktadır.</li> <li>▶ 2016 yılında Türkiye'ye gelen uluslararası yatırımlar, bir önceki yıla kıyasla menfur darbe girişimi ve yakın coğrafyasındaki olumsuz gelişmeler nedeniyle %30 oranında azalmıştır (Ekonomi Bakanlığı, 2016).</li> <li>▶ Türkiye, 2017 yılı Uluslararası Şeffaflık Örgütü Yolsuzluk Algılama Endeksi'nde 81. Sıraya gerilemiştir (bu endeks yatırım istihabını düşüren faktörler arasında değerlendirilmektedir) (YASED, 2017).</li> <li>▶ Türkiye'nin hedef ülke/sektör bazında stratejik ve taktiksel tanıtım aktivitelerine ihtiyacı vardır. Bu aktiviteler yatırımcı karar almak faktörleri üzerinden doğru kanallar aracılığıyla potansiyel yatırımcıya iletilmelidir.</li> </ul>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yakın coğrafyadaki jeo-politik risk ve tehditler ile oluşan güvenlik sorunları</li> <li>▶ Makro-ekonomik ve siyasi dalgalanmalar</li> <li>▶ Yatırımcıların karar alma süreçlerinin olumsuz algıdan etkilenmesi</li> <li>▶ Ulusal bir yatırım çekicilik politikasının olmayışı ve ilgili kurumlar arasında stratejik tanıtım faaliyetleri alanındaki koordinasyon güçlüğü</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç görüler</b></p>	<p><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></p>
<p><b>Anchoring /focalism</b>   Türkiye yatırım ortamının “güvenli” olduğuna ilişkin seçici bir algının düzenli bir şekilde uluslararası pazarlarda oluşarak/oluşturularak potansiyel yatırımcıların karar alma süreçlerinin etkilenmesi</p>	<p><b>Timely, Prompt, Priming</b>   Hedef ülkelerdeki Türk Diasporasının mobilize edilerek özel olarak tasarlanmış mesajların potansiyel yatırımcılara ve basın kuruluşlarına düzenli olarak iletilmesi</p>
<p><b>Risk Aversion</b>   “Güvensizlik” algısı sonucu potansiyel yabancı yatırımcıların Türkiye'deki yatırım ortamını olduğundan fazla riskli görerek yatırımdan kaçınma eğilimleri (Örneğin, Japonların risk analizlerinin sonucunda Türkiye'yi Doğu Avrupa ülkeleriyle aynı şekilde sınıflandırmasına rağmen yatırım kararlarının bununla paralellik göstermemesi)</p>	<p><b>Social, Relative Thinking</b>   Türkiye'de büyüyen yabancı yatırımcıların “yabancı” yöneticileri ile “Business Team Turkey (BT Turkey)” kurularak ilgili mesajların potansiyel yatırımcıya</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yabancı Sermaye ve Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ Dış Ticaret Müşavirleri</li> <li>▶ Başbakanlık Yatırım Tanıtım ve Destek Ajansı</li> <li>▶ DEİK</li> <li>▶ YASED</li> </ul>	<p><b>Hedef Kitle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hedef ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası kurumsal ve bireysel yatırımcılar, gelişmiş ülkelerde (ABD, İngiltere ve AB) mevcut büyük basın kuruluşları, potansiyel yatırımcıların dahil olduğu profesyonel örgütler</li> </ul>

### 8.3.1.5. TAREKS Sınıflandırmasına Başvuruların Artırılması ve Ürün Güvenliği ve Senetimi Süreçlerinin İyileştirilmesi

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hâlihazırda yaklaşık 5000 firma TAREKS'e kayıtlıdır. Ancak TAREKS'e kayıtlı firmaların 4000'i D, yalnızca 300'ü A sınıfındadır.</li> <li>▶ A sınıfı firmalar çoğunlukla zaman baskısı olan ürünlerin dış ticaretini gerçekleştiren firmalardır. A-B-C sınıflarındaki firma sayıları incelendiğinde ise piramitten ziyade ters piramit yapısında olduğu görülmektedir.</li> <li>▶ B sınıfında olmak gerekliliği olan BRC sertifikalandırmasının maliyeti firmalarda isteksizlik yaratabilmektedir.</li> <li>▶ Sertifikalandırma maliyetine katlanarak B sınıfında (ve/veya A sınıfında) yer almak kısa-orta vadede şirket için daha karlı olsa da ilgili avantajlar firmalar tarafından bilinmemektedir.</li> </ul>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ TAREKS sınıflandırması gönüllülük esasına dayanmaktadır. Firmaların daha üst sınıflandırılarda yer alması için yasal bir zorunluluk yoktur.</li> <li>▶ Üst sınıflandırmaların sağladığı avantajlar bazı ürün gruplarına yönelik üretim/ihracat yapan firmalar için diğerleri kadar (zaman baskısı olan ürünler) önemli olmayabilmektedir. Bu durum bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalara üst sınıflandırmalarda yer almak konusunda özel bir avantaj sağlamamaktadır.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b> <span style="float: right;"><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></span></p>	
<p><b>Information Avoiance</b>   TAREKS A-B-C sınıflandırmalarında yer almanın avantajları firmalar tarafından bilinmemesi</p>	<p><b>Attractive, Salience</b>   D Sınıfı firmaların TAREKS'de belirlenmiş gereklilikleri tamamlayarak A-B-C sınıflarına geçmeleri için bu geçişin avantajlarının firmalara iletilmesi.</p>
<p><b>Bandwagon Effect</b>   Taşra teşkilatında görev yapan ürün denetçilerinin TAREKS girişleri zamanlıklarının geliştirilmesi</p>	<p><b>Easy, Simplification</b>   Ürün denetçilerine TAREKS girişlerini daha zamanlı yapabilmeleri için bir mobil uygulamanın geliştirilmesi</p>
<p><b>Negative social norm, availability bias</b>   Tüketicinin sahip olduğu Türk malı algısının iyileştirilmesi</p>	<p><b>Attractive, Personalize</b>   Türkiye'nin öncelikli ihracat tarım ürünleri için TAREKS'in altyapısıyla bütünleşik şekilde bir Blockchain uygulaması geliştirilmesi.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Paydaşlar</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Ürün Denetimi ve Güvenliği Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ TAREKS D sınıfı firmalar</li> <li>▶ Ürün denetçileri</li> <li>▶ Tarım ürünlerinin değer zinciri, ürün güvenliği denetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde yer alan çiftçi, şirket ve kurumlar</li> </ul>

### 8.3.1.6. İhracatta Sektör ve Pazar Çeşitliliğinin Artırılması

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Türkiye’de 2017 yılında toplam ihracatın yarısından çoğu ilk 10 ülkeye (Çoğunluğu Gümrük Birliği ülkeleri olmak üzere - Almanya, İngiltere, BAE, Irak, ABD, İtalya, Fransa, İspanya, Hollanda, İsrail) gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2018).</li> <li>▶ İlk 20 ülkeye gerçekleştirilen ihracat ise toplam ihracatın yaklaşık %70’ini oluşturmaktadır (TÜİK, 2018).</li> <li>▶ 2016 yılında ihracatçıların %43,8’i sadece 1 ülkeye ihracat yapmıştır.</li> <li>▶ 2016 yılında ihracatçıların %69,6’sı 1 ile 3 arası sayıda ülkeye ihracat yapmıştır.</li> <li>▶ 2016 yılında ihracatçıların %20,1’i sadece 1 ülkeye sadece 1 mal satmıştır.</li> <li>▶ İlk 10’da Orta Asya, Uzak Doğu ve Afrika; ilk 20’de Latin Amerika gibi büyümekte olan pazarlardan ülke bulunmamaktadır (TÜİK, 2018).</li> <li>▶ Türkiye’de KOBİ’ler yeni pazarlardaki fırsatları araştırmak, yeni ülkelerin kanunlar, ödeme yöntemleri, lojistik hizmetleri gibi konularla ilgili bilgi alacak kaynaklara erişmekte ve ilgili bilgilere ulaşım değerlendirilmede sorun yaşamaktadır (TEPAV, 2014). “Market intelligence” düşüktür.</li> </ul>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Türkiye’nin ihraç ürünleri ile yeni hedef ülkelerin ihtiyaçlarının paralellik göstermemesi</li> <li>▶ Yeni pazarların pazar büyüklüğü açısından geleneksel ihracat pazarlarına göre darlığı</li> <li>▶ Türkiye’nin Serbest Ticaret Antlaşması (STA) olmayan ülkelere vergilerin yüksek olması</li> <li>▶ Avrupa ülkelerinin hukuksal altyapısının sağladığı görece güvenli ticaret ortamının Avrupa pazarını daha cazip hale getirmesi</li> <li>▶ Yeni pazarlara girmek için gerekli organizasyon ve insan kaynakları yetkinliğinin düşük olması</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b></p>	<p><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></p>
<p><b>Risk Aversion</b>   Yeni pazarların piyasa koşullarına ilişkin olumsuz yargılar nedeniyle yeni pazarlara girmenin “olası” risklerinden kaçınma; ilgili ülkede sektördeki düzenlemelere, iş yapış pratiklerine hakim olamama, operasyonları sürdürmemeye ve ek maliyetlerle karşılaşma korkusu</p>	<p><b>Easy, Friction Costs</b>   Şimdiye kadar yeni pazarlara ihracat gerçekleştirmemiş KOBİ’lere Türk Eximbank’ın “<i>Spesifik İhracat Kredi Sigortası Sevki Sonrası Risk Programı</i>” ve “<i>Sevki Öncesi İhracat Kredi Sigortası</i>” gibi hizmetlerinin davranışsal yöntemler ile tasarlanmış mesajlara dönüştürülerek iletilmesi</p> <p><b>Easy, Checklist</b>   Ticari istihbarat ve pazar bilgisi toplamaya ilişkin dikkat edilecek ana konu ve göstergelerin yer aldığı kontrol listelerinin hedef kitle ile paylaşılması</p>
<p><b>Projection Bias</b>   Firmaların mevcut pazarlarının gelecekte de aynı kârı getireceğine inanması, küresel trendleri/diğer pazarları takip etmemesi</p> <p><b>Status-Quo</b>   Geleneksel pazarlarla yetinme</p>	<p><b>Easy, Simplification</b>   İlgili tüm ülkelere ilişkin kilit bilgi ve iç görülerin bulunduğu ve düzenli olarak güncellendiği interaktif bir platform oluşturulması, güncelleme ve haberlerin bütten halinde şirketlerle paylaşılması</p>
<p><b>Bandwagon Effect</b>   Benzer sektör ve büyüklükteki firmaların davranışlarını takip etme, rakiplerinin satış yaptığı pazarlara yönelme</p>	<p><b>Attractive, Salience</b>   “<i>Bu yıl X KOBİ Angola’ya X milyon ABD Doları, Y KOBİ Arjantin’e Y Milyon ABD Doları değerinde ihracat yaptı!</i>” benzeri dikkat çekici ve yüreklendirici mesajların hedef kitleye iletilmesi</p> <p><b>Social, Descriptive Norm</b>   Firmalara sektörlerindeki iyi uygulamalar ile ilgili mesajların iletilerek Pazar portföyü genişletmenin norm gibi gösterilmesi ve firmaların pazar portföylerini genişletmesinin cesaretlendirilmesi</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ İhracat Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ İhracatçı birlikleri</li> <li>▶ Ticaret müşavirlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ İlk 5 ihracatçı sektörden seçilecek ve son üç yılda düzenli ihracat yapan, ancak ülke portföyü belirli bir seviyenin (Örn. 3 ülke) altındaki KOBİ’ler</li> <li>▶ İhracat yapan veya potansiyel ihracatçı olan tüm firmalar</li> <li>▶ İhracatın belirli ülke ve bölgelere yoğunlaştığı sektörlerde bulunan ve düzenli ihracat gerçekleştiren KOBİ’ler</li> </ul>

<sup>10</sup> Pazarlama zekâsı, işletmelerin pazar fırsatlarını, pazara nüfuz etme stratejilerini ve pazar geliştirme yöntemlerini belirlemeye yönelik doğru karar verme ve özellikle pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek için pazar ile ilgili bilgileri toplama ve analiz etme sürecidir (DergiPark, 2013).

### 8.3.1.7. Ürün Geri Çağırımlarının Etkinliğinin Artırılması

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Son on yılda geri çağırımlar istikrarlı bir şekilde artmıştır. Gönüllü olarak yapılan söz konusu geri çağırımlardaki artışta, tüketici güvenliğine ilişkin farkındalığın artması ve gelişen teknolojinin geri çağırmaı kolaylaştırması gibi faktörler etkili olmuştur.</li> <li>▶ Ancak Türkiye’de ürün geri çağırımlarının etkinliği gelişmiş ülke ortalamalarının altında seyretmektedir.</li> <li>▶ Ürün geri çağırmanın etkin bir şekilde yapılabilmesi için tüketicilerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır.</li> <li>▶ Doğru ve zamanında bilgilendirme içinse tüketici davranışlarının göz önüne alınması gerekmektedir. Davranışların analizine yönelik davranışsal bakış açısıyla yapılan sınırlı sayıda araştırmalar; tüketicilerin fiziki olarak veya elektronik yollarla satın aldıkları ürünlerin güvenli olduğunu düşünme eğiliminde olduklarını ve genellikle ülkelerindeki ürün geri çağırma sistemleriyle ilgilenmediklerini göstermektedir.</li> <li>▶ Ayrıca bahse konu araştırmalarda tedarikçilerin, firma itibarını ve marka değerini düşünerek, geri çağırma bildirimlerinde tüketicilerin karşı karşıya olduğu riskleri daha az göstererek sunma eğiliminde oldukları görülmüştür.</li> <li>▶ Tüketici Güvenliği Çalışma Grubu (WPCPS) geri çağırma faaliyetlerinde geri çağırılan ürünün kullanım ömrü, fiyatı, tüketicinin geri çağırma uygulamalarına aşinalığı, ürüne ilişkin sorunun çözülüp çözülmediği gibi unsurların da belirleyici olduğunu belirtmektedir.</li> <li>▶ Benzer şekilde geri çağırma mesajlarının direkt, kişiselleştirilmiş ve çok kanallı olarak iletilmesi halinde daha yüksek oranda geri dönüş alındığı vurgulamaktadır. Örneğin sadece basın yoluyla yapılan geri çağırımlarda %6 oranında geri dönüş sağlanırken, e-posta, kısa mesaj, uygulama yoluyla bildirim gibi kanallar kullanıldığında geri dönüş oranı %50’nin üzerine çıkmaktadır.</li> </ul>
<p><b>Olası Yapısal Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Firmaların büyüklükleri, faaliyet gösterdikleri sektörler, kurumsallaşma seviyeleri ürün geri çağırma prosedürlerinin gelişmişliğiyle doğru orantılıdır.</li> <li>▶ KOBİ’lerin ürün geri çağırma süreçleri düşük kurumsallaşma seviyeleri nedeniyle yeterli kalite düzeyinde olmayabilmektedir.</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları</b></p>	<p><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></p>
<p><b>Focusing Effect, Confirmation Bias, Availability Bias</b>   Üretici firmaların geri çağırma prosedürlerinin davranışsal unsurlar doğrultusunda geliştirilmesi ve tüketicilerin geri çağırma konusunda bilgilendirilmesi.</p>	<p><b>Social, Attractive, Loss Aversion</b>   Ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren firmalara etkin bir geri çağırma prosedürünün faydaları ve başarısız ürün geri çağırma kampanyalarının firma itibarı ve marka değeri üzerindeki olumsuz etkilerin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış mesajlarla iletilmesi ve tüketicilerin geri çağırma konusunda farkındalıklarının artırılması</p>
<p><b>Focusing Effect</b>   Satış, dağıtımda faaliyet gösteren firmaların ürün geri çağırma etkinliklerinin geliştirilmesi</p>	<p>Başarılı ürün geri çağırma bildirisini örnek ve yöntemlerinin davranışsal yöntemlerle tasarlanmış mesajlar ile iletilmesi. Ayrıca tüketicilerle yapılacak anketler neticesinde elde edilen bilgiler kullanılarak tüketicilerin geri çağırma cevap verme eğilimini güçlendirecek davranışsal unsurların şirketlerle paylaşılması.</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü</li> <li>▶ Gümrük ve Ticaret Bakanlığı</li> <li>▶ Tüketici Dernekleri ve Sektörel Üretici Dernekleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren üretici firmalar</li> <li>▶ Ürün geri çağırma oranı en yüksek olan 5 sektörde faaliyet gösteren üreticilere hizmet veren satıcı/dağıtıcısı konumundaki ilgili perakende şirketleridir</li> </ul>



## 8.3.1.8. Mesai Saatlerine Uyumun Artırılması

<b>Müdahale Arka Planı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sabah işe giriş saatlerine uyulmaması</li> <li>▶ Öğle aralarının uzatılması</li> <li>▶ Kahve Dünyası, Simit Sarayı vb. yerlerde uzun zaman geçirilmesi</li> <li>▶ Mesai saatleri sonrasında kullanılan akşam servislerinin az sayıda olması sebebiyle ulaşımda özel araçların tercih edilmesi</li> </ul> <p><b>Bandwagon Effect.</b> Bu davranışların çalışanların önemli bir bölümü tarafından sergilenmesi bireyleri aynı davranışı benimsemeye yönlendirmektedir.</p>
<b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bakanlık personeline kendi zamanlilik ölçütlerinin tüm çalışanların ortalamalarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak gönderilmesi</li> <li>▶ Akşam servislerinin sayılarının ve sefer sayılarının artırılması ve görünür hale getirilmesi</li> </ul>
<b>Paydaşlar</b>	<b>Hedef Kitle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Personel Dairesi Başkanlığı</li> <li>▶ Bilgi İşlem Dairesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ekonomi Bakanlığı personeli</li> </ul>

## 8.3.1.9. Kurum İçi İletişim, Katılımcılık ve İnisiyatif Alma Kültürünün Geliştirilmesi

<b>Müdahale Arka Planı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sabah işe giriş saatlerine uyulmaması</li> <li>▶ Öğle aralarının uzatılması</li> <li>▶ Kahve Dünyası, Simit Sarayı vb. yerlerde uzun zaman geçirilmesi</li> <li>▶ Mesai saatleri sonrasında kullanılan akşam servislerinin az sayıda olması sebebiyle ulaşımda özel araçların tercih edilmesi</li> </ul> <p><b>Bandwagon Effect.</b> Bu davranışların çalışanların önemli bir bölümü tarafından sergilenmesi bireyleri aynı davranışı benimsemeye yönlendirmektedir.</p>
<b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bakanlık personeline kendi zamanlilik ölçütlerinin tüm çalışanların ortalamalarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak gönderilmesi</li> <li>▶ Akşam servislerinin sayılarının ve sefer sayılarının artırılması ve görünür hale getirilmesi</li> </ul>
<b>Paydaşlar</b>	<b>Hedef Kitle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Personel Dairesi Başkanlığı</li> <li>▶ Bilgi İşlem Dairesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ekonomi Bakanlığı personeli</li> </ul>

### 8.3.1.10. Ekonomi Bakanlığı Personelinin İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması

<b>Müdahale Arka Planı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yüksek performans ve başarıyla tamamlanan görevler yalnızca müsteşar-genel müdür-daire başkanı seviyesinde görünür olmakta ve bu başarıların takdir edildiğine ilişkin mesajlar üst yönetim seviyesinde iletilmektedir. Bu nedenle uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki personelin gösterdiği çaba ve yüksek performansın Bakanlığın üst düzey yöneticileri tarafından görünür olmadığı düşüncesinin çalışma isteğini ve iş verimini düşürdüğü değerlendirilmektedir.</li> <li>▶ Bireysel başarının görünür olmaması ve kurumun makro ölçekli hedeflerine kendi çabasının ne ölçüde katkı yaptığının görülmemesi/takdir edilmemesi düşüncesinin personelin işten ayrılma kararında da etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Yükselen işten ayrılma oranı, Bakanlığın yetiştirdiği üstün nitelikte insan gücünün kaybı anlamına gelmektedir.</li> <li>▶ Daha önce Bakanlığın üst düzey yönetiminde görev yapmış personelin kıdemli uzman seviyesinde görevine devam ettiği durumlarda iş verimliliği ve çalışma motivasyonun düştüğü değerlendirilmektedir.</li> </ul>	
<b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Social, Messenger Effect</b>   Alınan başarılı sonuçların fark edildiğini gösteren takdir mekanizması oluşturulması</li> <li>▶ Yöneticilere uzman ve uzman yardımcısı personele olumlu geri bildirim yapmaları konusunda hatırlatma yapılması</li> <li>▶ İş dönümlerinin kutlanması, bronz yıl, gümüş yıl, altın yıl kutlamaları yapılması</li> <li>▶ İşe yeni başlayan personel için "Hoş Geldin Paketi – Welcome Pack" hazırlanması</li> <li>▶ Kıdemli uzmanlar tarafından aylık/haftalık olarak gerçekleştirilen "Tecrübe Paylaşım Çalıştayı" yapılması</li> <li>▶ <b>Attractive, Gamification</b>   Çalışanların mesleki eğitim ve diğer profesyonel yetkinlikleri kazanmasında rozet uygulamaları geliştirilmesi</li> </ul>	
<b>Paydaşlar</b>	<b>Hedef Kitle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Daire başkanı ve üstü seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli</li> <li>▶ Personel Dairesi Başkanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli</li> <li>▶ Ekonomi Bakanlığı personeli</li> </ul>	

### 8.3.1.11 İhracatçı Birlikleri Personelinin İş Verimi ve Çalışma İsteğinin Artırılması

<b>Müdahale Arka Planı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yüksek performans ve başarıyla tamamlanan görevler yalnızca müsteşar-genel müdür-daire başkanı seviyesinde görünür olmakta ve bu başarıların takdir edildiğine ilişkin mesajlar üst yönetim seviyesinde iletilmektedir. Bu nedenle uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki personelin gösterdiği çaba ve yüksek performansın Bakanlığın üst düzey yöneticileri tarafından görünür olmadığı düşüncesinin çalışma isteğini ve iş verimini düşürdüğü değerlendirilmektedir.</li> <li>▶ Bireysel başarının görünür olmaması ve kurumun makro ölçekli hedeflerine kendi çabasının ne ölçüde katkı yaptığının görülmemesi/takdir edilmemesi düşüncesinin personelin işten ayrılma kararında da etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Yükselen işten ayrılma oranı, Bakanlığın yetiştirdiği üstün nitelikte insan gücünün kaybı anlamına gelmektedir.</li> <li>▶ Daha önce Bakanlığın üst düzey yönetiminde görev yapmış personelin kıdemli uzman seviyesinde görevine devam ettiği durumlarda iş verimliliği ve çalışma motivasyonun düştüğü değerlendirilmektedir.</li> </ul>	
<b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Social, Messenger Effect</b>   Alınan başarılı sonuçların fark edildiğini gösteren takdir mekanizması oluşturulması</li> <li>▶ Yöneticilere uzman ve uzman yardımcısı personele olumlu geri bildirim yapmaları konusunda hatırlatma yapılması</li> <li>▶ İş dönümlerinin kutlanması, bronz yıl, gümüş yıl, altın yıl kutlamaları yapılması</li> <li>▶ İşe yeni başlayan personel için "Hoş Geldin Paketi – Welcome Pack" hazırlanması</li> <li>▶ Kıdemli uzmanlar tarafından aylık/haftalık olarak gerçekleştirilen "Tecrübe Paylaşım Çalıştayı" yapılması</li> <li>▶ <b>Attractive, Gamification</b>   Çalışanların mesleki eğitim ve diğer profesyonel yetkinlikleri kazanmasında rozet uygulamaları geliştirilmesi</li> </ul>	
<b>Paydaşlar</b>	<b>Hedef Kitle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Daire başkanı ve üstü seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli</li> <li>▶ Personel Dairesi Başkanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uzman ve uzman yardımcısı seviyesindeki Ekonomi Bakanlığı personeli</li> <li>▶ Ekonomi Bakanlığı personeli</li> </ul>	

### 8.3.1.12. Yurtdışı Teşkilatlarında Verimlilik ve Motivasyonun Artırılması

<p><b>Müdahale Arka Planı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ülkeler nezdindeki ticaret müşavirliklerindeki kapasite farklılığı ve ilgili müşavirlerin çalışma motivasyonuna ilişkin farklılıklar ilgili operasyonların yürütülmesinde ve kalitesinde değişkenliklere neden olmaktadır. Bu durumun temel göstergelerinden biri müşavir onayı gerektiren belge süreçlerinin müşavirlikler arasında değişken olmasıdır.</li> <li>▶ Nisan 2018 itibarıyla ülkeler nezdinde 160 ticaret müşavirliği olduğu bunların azımsanamayacak bir kısmında görevli müşavir/ataşe bulunmadığı görülmektedir. Müşavir/ataşenin bulunmadığı ticaret müşavirliğinin görev ve sorumluluklarını yakın bir ülkenin müşaviri devralabilmektedir.</li> <li>▶ Ek bir ülkenin sorumluluğunu almak durumunda kalan müşavirin o ülkeye ilişkin bilgisi sınırlı olabilmekte veya yeni görevini mevcut sorumluluğunun yanında yürütme motivasyonu geliştirememesine neden olabilmektedir.</li> <li>▶ Müşavirler görev tanımlarını farklı şekillerde algılayabilmektedir. Bu durum kişisel iş yapış biçimlerini ön plana çıkarmaktadır.</li> <li>▶ Ticaret müşavirliklerinde operasyonların yoğunluğuna yönelik insan kaynağı uygunluğu farklılık göstermektedir.</li> </ul>
<p><b>Müdahale Alanları ve Olası Davranışsal İç Görüler</b></p>	<p><b>Olası Davranışsal Müdahaleler</b></p>
<p>Görev tanımına ilişkin bakış açısının müşavirler arasında değişkenlik göstermesi</p>	<p><b>Goodbye Pack 1</b>   Ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması</p> <p><b>Social, Relative Ranking</b>   Müşavirler için "Expat Forum" benzeri interaktif bir platform oluşturulması</p> <p><b>Timely, Priming</b>   Heyetlerin/firmaların olumlu/olumsuz geri bildirimlerinin teşvik edici ve/veya uyarıcı mesajlarla ilgili ticaret müşavirliklerinde görünür yerlere asılması</p>
<p><b>Negativity Bias</b>   Müşavirlerin görev yaptıkları ülkelerden memnuniyetsizlikleri nedeniyle iş verimi ve performanslarının düşük olması</p>	<p><b>Goodbye Pack 2</b>   Ataması gerçekleştirilen müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması</p> <p>Müşavirlere/ataşelere bayram, iş dönümü ve doğum günü gibi özel günlerde tebrik mesajı ve hediye gönderilmesi</p> <p>Rotasyon sistemin değerlendirilmesi</p>
<p>Birden çok ülkenin sorumluluğunu almak durumunda kalan müşavirlerin ek görevlerini icra etmekte motivasyon geliştirememeleri</p>	<p><b>Goodbye Pack 3</b>   Yeni bir müşavirliğin sorumluluğunu alan müşavirlere/ataşelere bir "Hoşçakal Paketi – Goodbye Pack" hazırlanması</p>
<p><b>Paydaşlar</b></p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nudge Turkey Ekibi</li> <li>▶ Personel Dairesi Başkanlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ticaret müşavirliklerinde göreve atanan müşavir ve ataşeler</li> <li>▶ Ticaret müşavirliklerinde görev yapan müşavir ve ataşeler</li> </ul>

### Referanslar

Allianz. (2017). [http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AGCS\\_ProductRecall-Report.pdf](http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AGCS_ProductRecall-Report.pdf) adresinden alındı

Bakanlığı, E. (tarih yok). *e-ihracat Stratejisi ve Eylem Planı (2018-2020)*.

BirGün. (2018). <https://www.birgun.net/haber-detay/ihrac-urun-de-ithalata-bagimli-204824.html> adresinden alındı

Harvard. (2013). <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2017/comtrade-data-fair/presentations/HARVARD.pdf> adresinden alındı

TEPAV. (2014). *Türkiye’de e-ihracat: Fırsatlar ve sorunlar*. [http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1415973180-5.Turkiyede\\_E\\_Ihracat\\_Firsatlar\\_ve\\_Sorunlar.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1415973180-5.Turkiyede_E_Ihracat_Firsatlar_ve_Sorunlar.pdf) adresinden alındı

TÜSİAD. (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*: [http://www.eticaretraporu.org/wp-content/uploads/2017/04/TUSIAD\\_E-Ticaret\\_Raporu\\_2017.pdf](http://www.eticaretraporu.org/wp-content/uploads/2017/04/TUSIAD_E-Ticaret_Raporu_2017.pdf) adresinden alındı

Üniversitesi, H. (2013). *Harvard Üniversitesi*. <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2017/comtrade-data-fair/presentations/HARVARD.pdf> adresinden alındı

Shang, Z. (2010). *Does Denial Drive Distrust? -An Analysis of Responses to Product-harm Crises in*

*New Zealand, Master of Commerce & Management, Lincoln University.*

Van Daalen K. (2010). *Do Different Product Recall Situations Influence a Firm’s Financial Value? An*

*Event Study Analysis, Master Thesis Marketing, Erasmus University Rotterdam.*

## 9. Notlar

### 1.Giriş

<sup>1</sup> David Halpern, *Inside the Nudge Unit* (London: Penguin, 2015), 27

<sup>2</sup> David Halpern, *Inside the Nudge Unit*, 54

<sup>3</sup> David Halpern, *Inside the Nudge Unit*, 53

<sup>4</sup> David Halpern, *Inside the Nudge Unit*, 182

<sup>5</sup> Bir takım halinde ve belirli bir sürede belirlenen bir konu üzerinde daha önce yapılmamış bir projenin baştan sonra tamamlanarak son ürün çıkacak şekilde kodlanması ve sunulması.

### 2.Davranış Bilimlerinin Temelleri

<sup>1</sup> Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments* (Pantianos Classics, 1759-Tekrar Basım 2011), 112.

<sup>2</sup> Ester Ruben ve Devrim Dumludağ "İktisat ve Psikoloji", Devrim Dumludağ, Özge Gökdemir, Levent Neyse, Ester Ruben (Ed.) *İktisatta Davranışsal Yaklaşımlar*, (Ankara: İmge Kitabevi, 2015), 35

<sup>3</sup> Justin Fox, "From Economic Man to Behavioral Economics", *Harvard Business Review*, Mayıs 2015.

<sup>4</sup> Ruben ve Dumludağ "İktisat ve Psikoloji", 41

<sup>5</sup> Richard Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics* (New York: W. W. Norton & Company, 2015), 51

<sup>6</sup> Ruben ve Dumludağ "İktisat ve Psikoloji", 43

<sup>7</sup> Fox, "From Economic Man to Behavioral Economics"

<sup>8</sup> Colin F. Camerer ve George Loewenstein, "Behavioral economics: past, present and future." Colin F. Camerer, George Loewenstein and Matthew Rabin (Ed.) *Advances in Behavioral Economics* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), 8

<sup>9</sup> Michiru Nagatsu "Behavioral Economics, History of" James D. Wright (ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Elsevier, 2015), 9

<sup>10</sup> Ruben ve Dumludağ "İktisat ve Psikoloji", 48

<sup>11</sup> Richard H. Thaler ve Cass R. Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin Books, 2008), 22.

<sup>12</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 21. Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow* (New York: Penguin Books, 2011), 23.

<sup>13</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 39.

- <sup>14</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 21.
- <sup>15</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 27.
- <sup>16</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 72.
- <sup>17</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 29.
- <sup>18</sup> Daniel Kahneman ve Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47, No. 2 (March, 1979): 263-292
- <sup>19</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 278
- <sup>20</sup> Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*,
- <sup>21</sup> Ahmet Tozlu, "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası", *Sayıştay Dergisi*, No. 102 (Temmuz-Eylül 2016): 30
- <sup>22</sup> Herbert A. Simon, "Rational Decision Making in Business Organizations", *The American Economic Review*, Vol. 69, No. 4 (Eylül 1979): 504
- <sup>23</sup> Ayşe Nazlı ve Ayyıldız Ünnü, "Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 24 (2014):96
- <sup>24</sup> Tozlu, "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası", 38
- <sup>25</sup> Tozlu, "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası", 31
- <sup>26</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 119.
- <sup>27</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 126.
- <sup>28</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 129.
- <sup>29</sup> Solomon E. Asch, "Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority.", *Psychological Monographs: General and Applied*, 70. No.9, (1956): 1-70.
- <sup>30</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 8.
- <sup>31</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 283
- <sup>32</sup> Roland G. Fryer, Jr, Steven D. Levitt, John List, Sally Sadoff "Enhancing the Efficacy of Teacher Incentives through Loss Aversion: A Field Experiment", *NBER Working Paper*, No. 18237, (July 2012)
- <sup>33</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*
- <sup>34</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 290.
- <sup>35</sup> Levin, Irwin. P., Schneider, Sandra. L., & Gaeth, Gary. J. "All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76, No. 2 (Kasım 1998): 149-188.
- <sup>36</sup> Wesley Chang, "Framing", last modified December 15, 2015, <https://goo.gl/ZmaZwJ>

- <sup>37</sup> Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science* 211, No. 4481 (Ocak 1981): 453-8.
- <sup>38</sup> Jeremy Smith "How to Use the Decoy Effect to Help Buyers Choose the Right Option", *Jeremy Said (Blog)*, 2 Mayıs 2018. <https://goo.gl/tEZjnc>
- <sup>39</sup> Dan Ariely, *Predictably Irrational*, (New York: HarperCollins, 2008): 112-116
- <sup>40</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 146
- <sup>41</sup> Donelson R. Forsyth, "Self-Serving Bias" William A. Darity. (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 7 (Detroit: Macmillan Reference USA, 2008)
- <sup>42</sup> Bernard Weiner, "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion." *Psychological Review* 92, No. 4 (1985): 548-573
- <sup>43</sup> Forsyth, "Self-Serving Bias"
- <sup>44</sup> Dale T. Miller ve Michael Ross "Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?" *Psychological Bulletin* 82, No.2 (1975): 213-225.
- <sup>45</sup> David A. Schkade and Daniel Kahneman. "Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction." *Psychological Science* 9, No. 5, (Eylül 1998)
- <sup>46</sup> Daniel Kahneman, Alan B. Krueger, David Schkade, Norbert Schwarz, Arthur A. Stone "Would you be happier if you were richer? A focusing illusion". *Science* 312, No. 5782 (Haziran 2006): 1908-10
- <sup>47</sup> George Loewenstein, Ted O'Donoghue, Matthew Rabin "Projection Bias in Predicting Future Utility", *The Quarterly Journal of Economics* 118, No.4 (Kasım 2003): 1209-1248
- <sup>48</sup> Paul Dolan, Robert Metcalfe, "'Oops...I did it again': Repeated focusing effects in reports of happiness" *Journal of Economic Psychology* 31, No.4 (Ağustos 2010): 732-737
- <sup>49</sup> Richard E. Nisbett ve David E. Kanouse, "Obesity, Hunger, and Supermarket Shopping Behavior," *Proceedings of the Annual American Psychological Association Convention*, 1968
- <sup>50</sup> Paul Dolan, *Happiness by Design: Change What You Do, Not How You Think*, (Penguin, New York, 2014): 65
- <sup>51</sup> Richard Thaler, "Mental accounting matters", *Journal of Behavioral Decision Making* 12, No.3 (Eylül 1999):186
- <sup>52</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 49.
- <sup>53</sup> Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* 4, No. 3 (Yaz 1985): 205
- <sup>54</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 51.
- <sup>55</sup> Thaler, "Mental accounting matters", 190

<sup>56</sup> Walter Mischel, *The marshmallow test: Understanding self control and how to master it*, (Little, Brown and Company, 2014)

<sup>57</sup> David Sally, "I, too, sail past: Odysseus and the logic of Self-Control", *Kyklos International Review for Social Sciences* 53, No. 2 (Mayıs 2000)

<sup>58</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*: 82

<sup>59</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* : 82

<sup>60</sup> Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* : 83

### 4.Davranışsal Kamu Politikaları

<sup>1</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 82

<sup>2</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 84

<sup>3</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 91

<sup>4</sup> Thaler ve Sunstein. *Nudge:Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 94

<sup>5</sup> Richard Thaler ve Cass Sunstein, "Libertarian Paternalism". *The American Economic Review* 93, No.2 (Mayıs 2003): 176

<sup>6</sup> Richard Thaler ve Cass Sunstein, "Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron" *University of Chicago Law, School Public Law and Legal Theory Working Papers* 43, (Mayıs 2003): 40

<sup>7</sup> Frederick Mosteller. "The Tennessee Study of Class Size in the Early School Grades", *Critical Issues for Children and Youths* 5, No.2 (Güz 1995)

<sup>8</sup> James Stock ve Mark Watson. *Introduction to Economics* (Pearson, 2012)

<sup>9</sup> Daniel Sturm, "Randomised Experiments" *Lecture, London School of Economics*, (London: UK, 2016)

<sup>10</sup> Alan Krueger, "Experimental Estimates of Education Production Function", *NBER Working Paper*, No. 6051 (Haziran 1997)

### 7.Dünya Örnekleri

<sup>1</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2015-16 (15 Eylül 2016): 48*

<sup>2</sup> *Yetişkin Bilgi ve Becerilerine İlişkin Davranışsal Araştırma Merkezi (Behavioural Research Centre for Adult Skills and Knowledge - ASK) 2014 yılında hükümet finansmanıya BIT tarafından kurulmuştur.*

<sup>3</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2016-17 (19 Ekim 2017)*

<sup>4</sup> *Susannah Hume et al., Department for Education Improving engagement and attainment in maths and English courses, Research and Project Report (Şubat 2018)*

<sup>5</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2016-17, 19.*

<sup>6</sup> *2008 yılında Harvard Üniversitesi'nde kurulan bir sivil toplum kuruluşu.*



- <sup>7</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public policy: Lessons from around the world*. (Paris: OECD Publishing, 2017): 96-101
- <sup>8</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public policy: Lessons from around the world*, 102-104.
- <sup>9</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2016-17*, 40.
- <sup>10</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2016-17*, 17-18.
- <sup>11</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2015-16*, 19-20.
- <sup>12</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, (Eylül 2015): 9-10.
- <sup>13</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, 10.
- <sup>14</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, 12-16.
- <sup>15</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, 11-12.
- <sup>16</sup> *Behavioral Insights Team, Applying Behavioural Insights to Organ Donation: preliminary results from a randomised controlled trial*, (23 Aralık 2013)
- <sup>17</sup> Simon Bramhall, "Presumed consent for organ donation: a case against", *The Royal Collage of Surgeons England* 93, No. 4 (Mayıs 2011): 270
- <sup>18</sup> "Organ donation: Does an opt-out system increase transplants?", *BBC News*, 10 Eylül 2017.
- <sup>19</sup> Jonhson ve Goldstein, "Do Defaults Save Lives?"
- <sup>20</sup> Zeynep Burcu Uğur, *Does Presumed Consent Save Lives? Evidence from Europe*, *Health Economics* 24, No. 12 (Aralık 2015)
- <sup>21</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 240
- <sup>22</sup> Karina Dorph Pawlowski ve Jakob Lindum, "The Effect of Sound Nudging on Customer Behavior and Vegetable Sales in a Supermarket: A case- and intervention study in REMA 1000", (MA Thesis, Aalborg University Copenhagen, 2016)
- <sup>23</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 106-107.
- <sup>24</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 110-111.
- <sup>25</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 112-115.
- <sup>26</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 116-117.
- <sup>27</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, 12.
- <sup>28</sup> *Social and Behavioral Sciences Team, First Annual Report*, 46.
- <sup>29</sup> Crawford Hollingworth and Liz Barker, "How Behavioral Economics is Shaping Our Lives", Alain Samson (ed.), *The Behavioral Economics Guide 2017*, 17-20
- <sup>30</sup> *The Behavioral Insights Team, Update Report 2016-17*, 27-28.
- <sup>31</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 122-125.
- <sup>32</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 126-128.

<sup>33</sup> Della Bradshaw, "How a little nudge can lead to better decisions," *Financial Times*, 16 Kasım 2015.

<sup>34</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 391-392

<sup>35</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 192-194

<sup>36</sup> OECD, *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, 211-213

<sup>37</sup> *Behavioural Insights Team, Update Report, 2015-2016.*

<sup>38</sup> *Behavioural Insights Team, Update Report, 2015-2016.*

<sup>39</sup> *Behavioural Insights Team, Update Report, 2015-2016.*

<sup>40</sup> World Bank, *Motivating public sector workers in Nigeria (English)*. eMBED brief. (Washington, D.C.:World Bank Group. 2018)

<sup>41</sup> OECD, *Behavioural Insights and Public Policy Lessons From Around the World.*

<sup>42</sup> OECD, *Behavioural Insights and Public Policy Lessons From Around the World.*



Bu kitap kararlarımızla ilgili. Davranış bilimlerinin yarım asıra yaklaşan birikimi, hepimizin karar alma süreçlerinde sistematik bir şekilde hata yapabildiğini ortaya koyuyor. Bu durum şüphesiz, klasik iktisatın rasyonel insan tanımına uymuyor.

Davranışsal kamu politikaları, rasyonel olmadığımız gerçeğini kabul ederek, vatandaşlarının hatalarını düzeltmelerine yardımcı olmayı ve bu şekilde refahlarını artırmayı amaçlıyor.

Günümüzde pek çok ülke kamu politikalarının daha iyi çalışması için psikoloji, sosyoloji ve örgütsel kuramları da içeren davranışsal ekonomiyi politika üretim sürecine dahil etmeye başladı. Kamu politikalarının bilimsel, deney odaklı ve insana dokunan bir şekilde tasarlanması ihtiyacı ön plana çıkarken, dünyada sayıları hızla artan davranışsal kamu politikaları birimleri insan odaklı bir yaklaşımla kanıt odaklı politikaların şekillendirilmesine öncülük ediyor.

Bakanlığımız dünyadaki bu gelişmeleri yakından takip ederken ülkemizde de öncü bir rol üstleniyor. Elinizde tuttuğunuz bu kitap alanında bir ilk olma özelliği taşıyor. Sizlere bu kitapla birlikte, terimlerden teorilere davranışsal ekonominin temel prensiplerini ve daha da önemlisi bu prensiplerin rastgele kontrol deneyleri aracılığıyla sahada nasıl uygulandığını anlatmayı amaçlıyoruz. Dünya'dan birçok uygulama örneğinin yer aldığı bu esere Türkiye'de bu konuya gönül vermiş akademisyenlerimizin de büyük katkısı oldu.

Umarız dünyada hızla gelişen davranışsal kamu politikaları alanında bu eserle ülkemizde yeni bir politika anlayışının yerleşmesine katkı sağlarız.



kitabın pdf versiyonunu indirmek için lütfen barkodu okutunuz